



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Licenciatura en Administración

**I. TITULO**

**REINGENIERIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
CENTRO REGIONAL DE HEMOTERAPIA  
MINISTERIO DE SALUD – GOBIERNO DE MENDOZA**

Alumno: Miatello, Fernando Andrés

Prof. Tutor: Ing. Roger Amaya

## **II. CALIFICACIÓN**

### **III. INDICE**

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
TITULO	1
CALIFICACION	2
INDICE	3
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCION	6
Problema	6
Proposición o hipótesis de trabajo	8
Consecuencia lógica de las conjeturas	8
Técnicas para probar la hipótesis	8
Objetivos de la investigación	9
Justificación de la investigación	9
Marco teórico	10
METODOLOGÍA UTILIZADA	13
Tipo de estudio	13
Técnicas de investigación	13
Fuentes de información	14
Tratamiento de la información	15
DESARROLLO DE LA TESIS	17
Estrategia	17
Análisis Externo	17
Análisis del macroambiente	17
Análisis del microambiente	21
Conclusiones del análisis externo	25
Análisis Interno	26
Conclusiones del análisis interno	35
Análisis FODA	36
Estrategia Genérica	39
Objetivos	41
Operaciones	42
Operaciones Comerciales y Productivas	42

Operaciones Administrativas	42
Proceso de Gerenciamiento	43
Proceso de Recursos Humanos	44
Proceso de Abastecimiento	50
Otros Procesos Administrativos	54
Rendimiento de la Inversión	55
Inversión Inicial	55
Gastos Operativos	58
Cálculo del VAN	60
Calculo de la TIR	61
CONCLUSIONES	62
ANEXOS	65
Anexo I: Demografía de la población mendocina	65
Anexo II: Calculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno	67
BIBLIOGRAFIA	68

#### **IV. RESUMEN EJECUTIVO**

El Centro Regional de Hemoterapia del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza en la actualidad no cuenta con los procesos administrativos definidos, ya que es un organismo de gestión centralizada inaugurado recientemente y en proceso de rápido crecimiento debido a la gran demanda de sangre y sus hemocomponentes (glóbulos rojos sedimentados, plaquetas, plasma fresco congelado y crioprecipitados) por parte de los servicios de hemoterapia de los hospitales que componen la Red Pública de Salud; provocando esto una falta de optimización en los tiempos y en las funciones administrativas, como así también en los costos de prestación del servicio. En el presente trabajo de reingeniería de los procesos administrativos se plantea un cambio que permita optimizar los procesos de obtención de materia prima (donantes voluntarios de sangre), recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño), compras (adquisición de insumos de laboratorio, refrigerio para los donantes, víveres varios, elementos de librería), presupuesto (el cual depende del financiamiento 176 correspondiente a juegos y casinos, y estos se dividen en bienes corrientes, bienes de capital y cuenta de servicios) y de gerenciamiento. Para poder lograr la reingeniería planteada se procederá a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para los procesos administrativos descriptos anteriormente, llevando esto a una óptima utilización de los recursos, como así también contribuir a la mejora continua de todos los procesos que se desarrollen dentro del Centro Regional de Hemoterapia. Para desarrollar el presente proyecto se han expuesto los puntos clave a desarrollar para la realización del estudio y poder determinar la veracidad de la hipótesis de trabajo planteada.

## V. INTRODUCCION

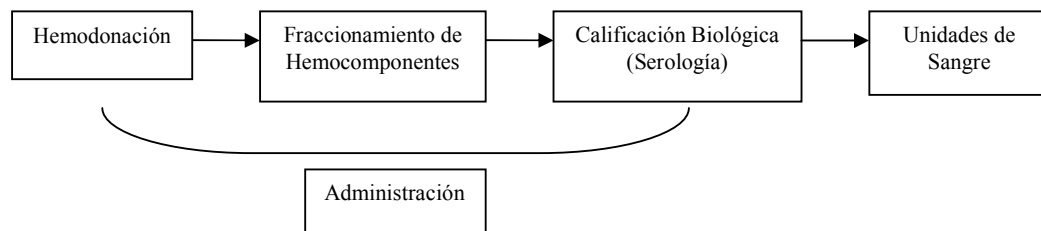
### A. Problema

El Centro regional de hemoterapia del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza, es un organismo de gestión pública centralizada, dependiente de la Dirección de Programas Complejos a través del Programa Provincial de Hemoterapia, inaugurado recientemente (15 de junio de 2.010) y que en la actualidad se encuentra en una etapa de elaboración de los procesos, normas y procedimientos que le permitan realizar sus diversas actividades; como así también de rápido crecimiento y de aceptación en la sociedad.

Dentro del área de gestión administrativa no se encuentran detallados los procesos para realizar la mencionada gestión, sino más bien, estos se desarrollan de acuerdo a las diversas circunstancias que se van planteando en el obrar diario, provocando esto una falta de coherencia en el uso de los recursos tanto materiales como presupuestarios, aumentando de esta manera los costos de prestación del servicio que tiene el centro de hemoterapia.

Es importante destacar que actualmente esta área cuenta con una sola persona que se encarga de llevar a cabo todas las funciones administrativas, y en muchas oportunidades otras no tan administrativas, provocando este, junto con la falta de procesos claros y de órdenes contrapuestas que recibe, muchas veces errores involuntarios por parte de dicha empleado.

A continuación se mostrará cuales son los procesos productivos que tiene el centro regional de hemoterapia, como también el significado de cada uno de los procesos:



- *Hemodonación*: Se encarga de todo lo referido a la captación de donantes voluntarios de sangre, como así también a la divulgación y concientización de la población sobre la donación voluntaria y altruista de sangre. Acá también se llevan a cabo las extracciones de sangre que se les efectúan a los donantes.
- *Fraccionamiento de Hemocomponentes*: Este proceso se encarga de separar las diversos componentes que posee la sangre, que se ha extraído en el proceso anterior. Los hemocomponentes que se encuentran en la sangre humana son los siguientes:
  - Glóbulos rojos sedimentados
  - Plaquetas
  - Plasma
  - Crioprecipitados
- *Calificación Biológica*: Este proceso se llevan a cabo los análisis serológicos que se aplican a las muestras de sangre que se obtienen de las donaciones mencionadas en los procesos anteriores. Los principales análisis serológicos que se realizan sirven para detectar las enfermedades que a continuación se detallan:
  - HIV - Sida
  - VDRL - Sífilis
  - Hepatitis B
  - Hepatitis C
  - Chagas
  - Brucelosis
- *Administración*: En este proceso se llevan a cabo todas las funciones administrativas necesarias para el correcto funcionamiento del centro regional de hemoterapia. Se destacan los siguientes procesos dentro de la administración:
  - Recursos Humanos
  - Gerenciamiento
  - Compras y Contrataciones
  - Presupuesto
  - Contabilidad
  - Control de Stock y Manejo de Inventarios



## **B. Proposición o Hipótesis de Trabajo**

La Hipótesis o Proposición de trabajo es la siguiente: Con la reingeniería de los procesos administrativos que se llevan a cabo en el Centro Regional de Hemoterapia, y la posterior implementación de la Norma ISO 9001:2008, se optimizarán los tiempos administrativos, logrando con esto una optimización en el uso de los recursos y una disminución en los costos tanto humanos como materiales comprendidos dentro de la gestión administrativa del centro en estudio.

Con la mencionada reingeniería y posterior implementación de la Norma ISO 9001: 2008, se podrán conocer a ciencia cierta cuales son los requerimientos de personal administrativo capacitado para llevar a cabo las funciones específicas de esta área, como así también de fondos presupuestarios, de materiales y electrónicos con que deberá contar este área para llevar a cabo los procesos administrativos.

## **C. Consecuencias Lógicas de las Conjeturas**

Si la falta de procesos administrativos definidos correctamente, provoca en el Centro Regional de Hemoterapia un costo por tiempo ocioso en el uso de los recursos tanto materiales como humanos, debido a una mala gestión de los mismos. Entonces la reingeniería de los procesos administrativos que se plantea en el presente trabajo, junto con la implementación de la Norma ISO 9001:2008, llevara a una disminución y posterior desaparición de los costos tiempos ociosos; produciendo esto un aumento en la eficacia y en la eficiencia en la realización de dichos procesos.

## **D. Técnicas para Probar la Hipótesis**

Se realizará un análisis tanto interno como externo de la situación actual del área administrativa y de los procesos que desarrolla dicha área, para poder tener un panorama completo de la situación del centro en estudio. Una vez realizado el análisis mencionado, se procederá a implementar un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008, el cual servirá para normatizar junto con las leyes 22990 (ley nacional de sangre) y ley 3909 (ley de procedimiento administrativo de la Provincia de Mendoza) los procesos administrativos del Centro regional de Hemoterapia de la Provincia de Mendoza.

### **E. Objetivos de la Investigación**

La fundamentación del presente proyecto se basa en la necesidad de realizar una reingeniería de los procesos administrativos del Centro Regional de Hemoterapia, para poder dar cumplimiento a la ley N° 22.990 Ley Nacional de Sangre y normas reglamentarias de la misma, como así también a las pautas de trabajo establecidas por el Plan Nacional de Sangre, el Programa Provincial de Hemoterapia y el proyecto FESP (Funciones Esenciales y Actividades de Salud Pública dependiente del Ministerio de Salud de la Nación), organismos estos rectores de las actividades del centro mencionado precedentemente, como así también la dependencia jerárquica de la Dirección de Programas Complejos del Ministerio de Salud del Gobierno de Mendoza.

El objetivo de investigación del presente trabajo se refiere a determinar la relación existente entre la falta de procesos administrativos formulados correctamente y la reingeniería de dichos procesos, junto con la implementación de la norma ISO 9001:2008, el cual deberá dar como resultado un aumento de la eficiencia en la realización de los procesos administrativos que se desarrollan en el organismo en estudio.

### **F. Justificación de la Investigación**

- **Justificación Subjetiva:** Realizo este proyecto porque trabajo en el Centro Regional de Hemoterapia y tengo bajo mi responsabilidad el desarrollo de todos los procesos y funciones administrativas que realiza el centro, tanto internas como el manejo de persona, control de asistencia, como así también las funciones externas como el armado de expedientes de diversos temas, el pago de facturas de los diferentes servicios que le prestan al centro, entre los que podemos mencionar recolección y traslado de residuos patológicos, servicios de apoyo (luz, gas, agua, internet) entre otros.
- **Justificación Objetiva:** Este proyecto es atractivo porque la actividad principal del Centro Regional de Hemoterapia es centralización de la hemoterapia de la Provincia de Mendoza, para la realización de los estudios serológicos que se realizan a los donantes de sangre, logrando con esto la seguridad transfusional a la hora de realizar

las transfusiones sanguíneas. La reingeniería de los procesos administrativos, junto con la implementación de la norma ISO9001:2008, ayudará a realizar la actividad del centro con una mayor eficacia y eficiencia que en la actualidad.

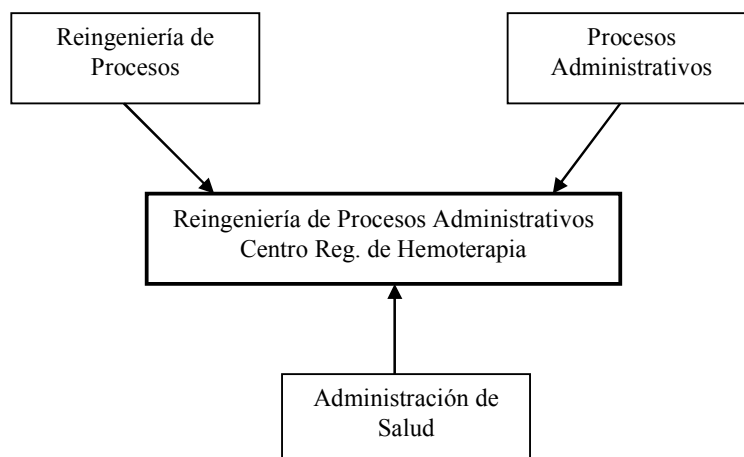
## G. Marco Teórico

El marco teórico hace referencia, principalmente, a la bibliografía existente sobre un determinado tema elegido por el investigador y se lo define como *“La descripción de los elementos teóricos planteados por uno o diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento”* (MENDEZ ALVAREZ, Carlos, 2.005: 109).

El marco teórico del presente trabajo se sustenta en tres pilares, los cuales son la base fundamental del estudio de esta tesis, que son los siguientes:

- Concepto de Reingeniería de Procesos
- Concepto de Procesos Administrativos
- Concepto y características propias de la Administración de Salud

A continuación se muestra un esquema que demuestra la importancia de los temas mencionados precedentemente para el presente trabajo:



Ahora se procederá a realizar el análisis de cada uno de los pilares en los que se sustenta el presente trabajo:

- *Reingeniería de Procesos:* la reingeniería de procesos se define como “*El replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejoras drásticas en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez*”. (KOONTZ & WEIHRICH, 2.004: 254). Otra definición de reingeniería es la siguiente: “*Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales con el fin de provocar mejoras espectaculares en los rendimientos y resultados*”. (HAMMER & STANTON, 1997: 3). Para poder realizar la reingeniería de los procesos administrativos del Centro Regional de Hemoterapia, se implementará la norma ISO 9001:2008 con la finalidad de obtener mejoras sustanciales en la realización de las actividades o procesos administrativos, como el de recursos humanos y de abastecimiento, ya que los demás procesos administrativos, al ser el centro regional de hemoterapia, un organismo de gestión centralizada, se realizan dentro de las oficinas de ministerio de salud de la provincia de Mendoza.
- *Procesos Administrativos:* Son las actividades o funciones inherentes al área administrativa dentro de una organización y se encuentran catalogados como actividades de apoyo, debido a que son actividades o procesos soporte a las funciones o procesos principales que desarrolla una organización. Es importante destacar que la bibliografía menciona como procesos administrativos a las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar; y dentro de estos procesos encontramos subprocesos como los de recursos humanos, gerenciamiento, contabilidad, abastecimiento e ingeniería entre otros.
- *Administración de Salud:* Esta rama de la administración hace referencia a las actividades de planeación, organización, ejecución y control, destinadas a alcanzar los objetivos señalados con el uso de recursos humanos y otro tipo de recursos, con la finalidad de alcanzar un nivel de bienestar físico y mental de los individuos que integran una sociedad. Esta rama de la administración se aplica tanto en ambientes

públicos como privados, sean estos hospitales, centros de salud, bancos de sangre, o bien en las diferentes áreas del ministerio de salud, ya sea a nivel nacional, provincial o municipal.

Una vez analizados los conceptos descriptos anteriormente, se usaran los mismos como soporte para la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, la cual tiene como finalidad la normatización de todos los procesos que se desarrollan dentro de una organización y la implicancia que tienen estos dentro de la sociedad como así también los beneficios que brindan a los clientes y usuarios, tanto externos como internos, de los servicios o productos prestados por la organización.

El rediseño de los procesos administrativos traerá aparejado beneficios en la utilización de los recursos, tanto humanos como financieros, como también en el uso de los materiales, logrando esto una mejor calidad de servicio y siguiendo el objetivo primordial de todo banco de sangre que es lograr la seguridad transfusional.

## **VI. METODOLOGÍA UTILIZADA**

### **A. Tipo de Estudio**

La metodología a desarrollar corresponde a una Metodología de Investigación Administrativa, debido a que este tipo de investigación, está “*constituida por un conjunto de procesos y procedimientos que por medio de métodos y técnicas adecuadas, se orienta al conocimiento de los fenómenos administrativos que se producen en el seno de las organizaciones y en sus ámbitos de influencia*”. (FARRES CAVAGNARO, 1.985: 41)

A medida que se vayan realizando la metodología de investigación administrativa, nos dará la posibilidad de desarrollar la reingeniería de los procesos administrativos que se desarrollan en el centro regional de hemoterapia, como así también la posibilidad de la implementación de la Norma ISO 9001:2008, ya que con la reingeniería descrita precedentemente se podrá certificar la norma detalla con anterioridad debido a que dichos procesos se encontrar desarrollados de acuerdo a los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008.

### **B. Técnicas de Investigación**

Para poder desarrollar la investigación de mercados y poder extraer de la misma, conclusiones que sirvan para la realización de la reingeniería prevista, se llevarán a cabo las siguientes técnicas:

- a. *Entrevista de Profundidad*: Se realizaran este tipo de entrevistas a personas capacitadas, comprometidas verdaderamente con la hemoterapia. La finalidad que se persigue con estas entrevistas es que el respondiente pueda expresar libremente sus opiniones o actitudes, los cuales no estarían dispuestos a manifestar en una entrevista grupal. Otro factor por el cual se elige este tipo de entrevistas se debe a que se pueden obtener respuestas mas completas a preguntas que podrían contestarse de forma mas básica.
- b. *Observación Humana y Observación no Estructurada*: Se aplica este tipo de observación cuando el investigador anota todo lo que estime pertinente. Se espera que este tipo de observación de muy buenos resultados con la metodología de investigación administrativa,

es decir, con una metodología que permita conocer los fenómenos administrativos que se dan dentro de una organización y en sus ámbitos de influencia.

- c. *Encuesta de Expertos*: Se da cuando el investigador se familiariza con la situación, identifica las variables mas importantes a través de entrevista directa con expertos en la administración de bancos de sangre o servicios de hemoterapia
- d. *Análisis Documental*: Es el proceso de conocimiento que se inicia con la identificación de cada uno de los documentos que se utilizan para el desarrollo de las actividades o procedimientos administrativos que se desarrollan dentro del área administrativa del Centro Regional de Hemoterapia.

### **C. Fuentes de Información**

Todo estudio debe basarse en información, la cual el investigador la puede obtener de diferentes formas o a través de diversos tipos de datos, entre los que se encuentran:

- **Datos Primarios**: *“Son la información que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del proyecto en que esta trabajando”*. (WEIERS, 1.986: 77). En este caso los datos se obtendrán de la observación directa que realice de las operaciones administrativas del Centro Regional de Hemoterapia, como así también de las encuestas de expertos y de las entrevistas en profundidad que se lleven a cabo a personal idóneo en el manejo de bancos de sangre y con experiencia en administración de servicios de salud. También se utilizaran como datos primarios todas las planillas y documentos que se desarrollan dentro de la administración del Centro Regional de Hemoterapia.
- **Datos Secundarios**: *“Contienen información que ha sido recabada, por alguien que no es el investigador, para otros fines diversos al proyecto en cuestión. Estos datos pueden ser internos o externos, según la información se genere o no en el seno de la firma”*. (WEIERS, 1.986: 78). Para proceder al análisis de este tipo de datos, se utilizará bibliografía donde se desarrollen temas como los propuestos en

el marco teórico como publicaciones de la Organización Mundial de la Salud o de la Organización Panamericana de la Salud referidas a la administración de salud o normativas emanadas del Plan Nacional de Sangre sobre la dirección y administración de bancos de sangre. También se utilizarán, como referencia, trabajos de investigación realizados por agentes que trabajan en el Centro Regional de Hemoterapia; y también se analizarán estudios realizados por personal que trabaja en otros centros de hemoterapia o bancos de sangre de la República Argentina

También se utilizará bibliografía específica sobre administración, investigación de mercados, y se llevará como guía fundamental para realizar la reingeniería de procesos administrativos planteada en el presente trabajo, la Norma ISO 9001:2008, donde se establecen requisitos de calidad que servirán para trabajar con parámetros de calidad, y así poder asegurar el correcto desempeño de las funciones administrativas.

#### **D. Tratamiento de la Información**

El tratamiento de la información hace referencia a *“la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros”*. (MENDEZ ALVAREZ, 2.005: 158).

Con la información obtenida en las entrevistas de profundidad como en las encuestas a expertos, se procedió al análisis de las diferentes opiniones y/o sugerencias que se recibieron, como así también se tomó como premisas los conceptos teóricos que dichas personas impartieron sobre los temas y formas de proceder para el accionar administrativo.

En el caso del análisis documental se observó la inexistencia de documentos que reflejen los procesos y procedimientos administrativos, para lo cual se decidió la elaboración de los mismos para ser llevados a la práctica y así poder evaluar, en un futuro, la eficacia de los mismos, facilitando esto la mejora continua.



Para los datos obtenidos en la observación humana, se procedió al análisis de los factores que influyen en la organización, detectando falencias en los procesos de abastecimiento y de recursos humanos, para lo cual se confeccionaron procesos nuevos (reclutamiento y selección de recursos humanos) y se modificaron los existentes (abastecimiento de reactivos, insumos y materiales).

## **VII. DESARROLLO DE LA TESIS**

### **A. Estrategia**

#### **1. Análisis Externo**

Para poder realizar el análisis externo del Centro Regional de Hemoterapia del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza, se procederá en primer lugar a analizar el macroambiente en el cual se encuentra inserto el mencionado centro y posteriormente se analizará el microambiente que rodea al centro en estudio.

##### **a. Análisis del Macroambiente**

Es importante destacar que el macroambiente *“incluye todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la empresa”* (THOMPSON & STRICKLAND, 2005: 75). Se consideran relevantes debido a que si bien no están al alcance de los integrantes del Centro Regional de Hemoterapia, las deben conocer y tener en cuenta para elaborar la estrategia genérica del mencionado centro y los objetivos del mismo. Se consideran fuerzas relevantes a las siguientes:

- Sistema de Salud
- Legislación y Regulaciones
- Demografía de la Población
- Valores Sociales y Estilos de Vida
- Tecnología

A continuación se graficará el macroambiente en el cual se encuentra inserto el centro regional de hemoterapia y el microambiente donde el mencionado centro realiza sus actividades:

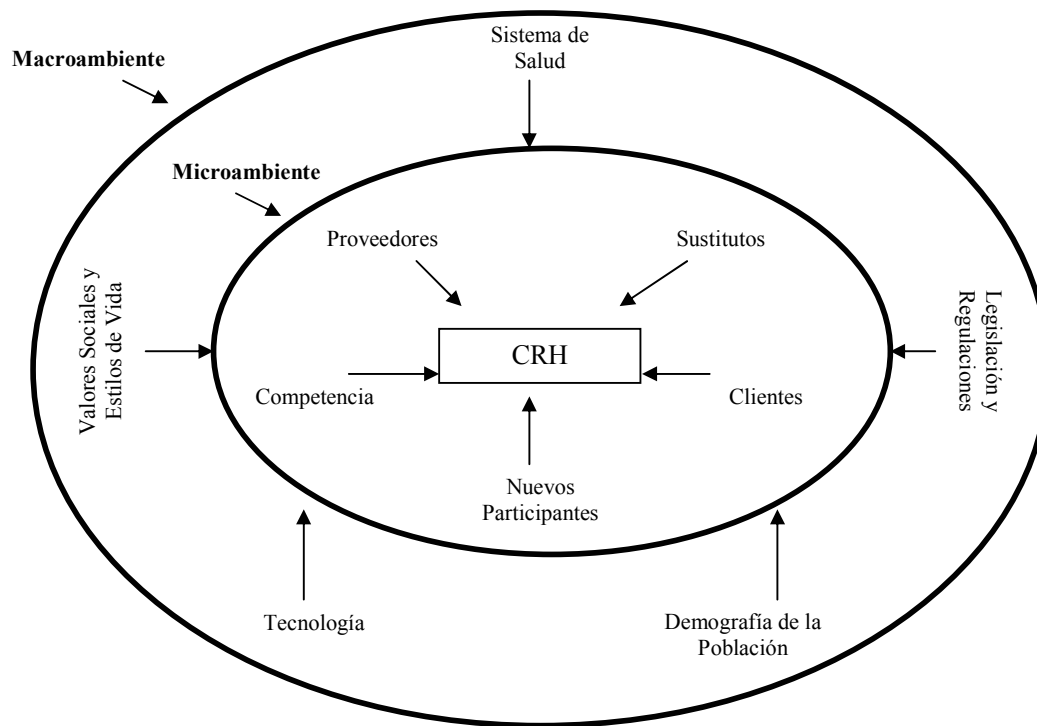


Figura 7.1: Factores que componen el macroambiente y el microambiente de una organización. Extraído de (THOMPSON & STRICKLAND, 2005: 76) y adaptado al caso en estudio.

A continuación se procederá a describir a cada una de las fuerzas relevantes que afectan al Centro Regional de Hemoterapia y la implicancia de cada una de estas fuerzas sobre el mencionado centro.

- *Sistema de Salud:* El CRH se encuentra inserto en un sistema de salud donde se hace mucho hincapié en la atención primaria de la salud y en la prevención de enfermedades, donde la Dirección de Programas Complejos, organismo rector del CRH, junto con el Programa Provincial de Hemoterapia, establecen las funciones que se llevarán a cabo. Dentro de las funciones y procesos que se establecen para el centro, se encuentran los procesos administrativos que desarrolla el Departamento de Gestión Administrativa, entre los cuales se destacan los procesos de compra y de recursos humanos, ya que los demás procesos, por ser el CRH un organismo de gestión centralizada, se llevan a cabo en las diversas oficinas del Ministerio de Salud de Mendoza.

- *Legislación y Regulaciones:* La principal legislación a nivel nacional que regula la actividad del CRH y por ende los procesos administrativos que se desarrollan en el son:
  - Ley 22.990: Ley Nacional de Sangre.
  - Ley 24.156: Ley Nacional de Administración Financiera.

En el orden provincial las leyes y regulaciones que reglamentan las actividades son las siguientes:

- Ley 5.912: Reglamentación de las Actividades Relacionadas con la Sangre Humana en la Provincia de Mendoza, la misma se regirá por la Ley Nacional 22.990.
- Ley 3.909: Ley de Procedimiento Administrativo de Mendoza.
- Ley 5.465: Escalafón para el Personal del Ministerio de Bienestar Social
- Decreto Ley 560/73: Estatuto del Empleado Público de la Provincia de Mendoza.
- Ley 5.811: Régimen de Remuneraciones y Licencias para el Personal de la Administración Pública Provincial.

Es importante destacar que tanto la legislación a nivel nacional como provincial son de vital importancia en el desarrollo de las actividades y procesos administrativos que se desarrollan en el Centro Regional de Hemoterapia, ya que las mismas regulan fuertemente la actividad del mencionado organismo, y todos los agentes que trabajan en dicha institución deben conocer obligatoriamente estas leyes, para comprender sus funciones, obligaciones, deberes y derechos.

- *Demografía de la Población:* La estructura poblacional que tiene la Provincia de Mendoza y a la cual el centro regional de hemoterapia y dentro de este el desarrollo de procesos administrativos adecuados para dar respuesta a la demanda existente y potencial, como así a la planificación de las actividades que se realiza dentro de este centro, como así también la elaboración del correspondiente presupuesto de recursos y erogaciones que sirva para atender los requerimientos de sangre de los diferentes hospitales que componen la red Pública de Hospitales de la Provincia. En el anexo I

se expondrán datos extraídos del censo 2.010, respecto a la demografía de la población mendocina y la distribución poblacional dentro de cada departamento.

- *Tecnología:* Este factor es de vital importancia en el desarrollo de las actividades de un Centro Regional de Hemoterapia porque estos organismos requieren de aparatos de última tecnología, ya sea para el procesamiento y fraccionamiento de la sangre en sus respectivos hemocomponentes, como también para realizar los análisis serológicos que se hacen a cada una de las unidades de sangre obtenidas en el proceso de hemodonación, con el fin de establecer objetivos de calidad que permitan contribuir a una seguridad transfusional para todos los habitantes y usuarios de los servicios que presta el Centro Regional de Hemoterapia.

Es importante destacar que para el desarrollo de los procesos administrativos, si bien no se necesitan aparatos específicos como en el laboratorio, si se necesitan computadoras completas, incluidos impresoras, de última tecnología y teléfonos fax nuevos, todo esto para poder cumplir con el desarrollo de las funciones y procesos administrativos correctamente.

Hay que mencionar que los aparatos que se requieren para llevar a cabo los procesos principales del centro en estudio, son importados, la mayoría proveniente de Europa (Italia, Alemania e Inglaterra son los principales proveedores), los cuales se cotizan en Euros y hay que contar con los recursos presupuestarios necesarios para la adquisición de los mismos, ya sea mediante la compra o mediante la modalidad de comodato.

- *Valores Sociales y Estilos de Vida:* Hace referencia a los factores culturales, donde la cultura se define como “*Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones importantes*” (KOTLER & ARMSTRONG, 2001: 138). Dentro de la cultura mendocina, no está instalado el paradigma de la donación voluntaria de sangre debido a diferentes mitos que durante años se han instalado en la sociedad, por ejemplo: que el donar sangre engorda, que hace mal a la salud y otros mitos muy arraigados dentro de la población mendocina, mitos que no son ciertos bajo ningún concepto médico. El paradigma actual en el que se encuentra inserto el Centro

Regional de Hemoterapia es de la donación de sangre por reposición, es decir, que donamos sangre solamente cuando un familiar, amigo o alguien cercano a nosotros necesita de este insumo tan necesario para la vida. El cambio de paradigma que propone el centro de hemoterapia y en el cual se trabaja en todas las áreas de este organismo es la donación voluntaria, habitual y altruista de sangre, para que todos los habitantes de la provincia, tenga sangre en cantidad, calidad y oportunidad, ayudando esto a la seguridad transfusional.

Los estilos de vida se define según Kotler como *“Patrón de vida de una persona, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones”*, (KOTLER & ARMSTRONG, 2001: 144). En la actualidad las actitudes y opiniones que tiene la población sobre la donación voluntaria de sangre es de muy buena aceptación, debido a que se muestran dispuestos al cambio de paradigma y participan cada vez más en operativos de colectas externas (se realizan actividades de colecta externa de sangre fuera de las instalaciones del CRH, en los municipalidades, centro integradores comunitarios CIC, polideportivos, iglesias evangélicas), como así también en talleres de concientización y formación de promotores comunitarios (acá se brinda información sobre la donación de sangre y se convoca a los asistentes a difundir el mensaje de la donación voluntaria, habitual y altruista de sangre). Es importante destacar que las personas que en algún momento de su vida han necesitado sangre, ya sea para ellos o para algún familiar, son los más predispuestos a colaborar con los objetivos del CRH.

## **b. Análisis del Microambiente**

El microambiente esta compuesto por las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales se mostraron en la figura 7-1. El microambiente se define como: *“todas las fuerzas relevantes que se encuentran en el ambiente cercano a la empresa y que inciden directamente sobre ella”*. Las fuerzas que inciden en el microambiente del Centro Regional de Hemoterapia se estudian mediante el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter:

- Poder de Negociación de los Proveedores
- Rivalidad entre Empresas Competidoras

- Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos
- Poder de Negociación de los Consumidores
- Entrada Potencial de Nuevos Competidores

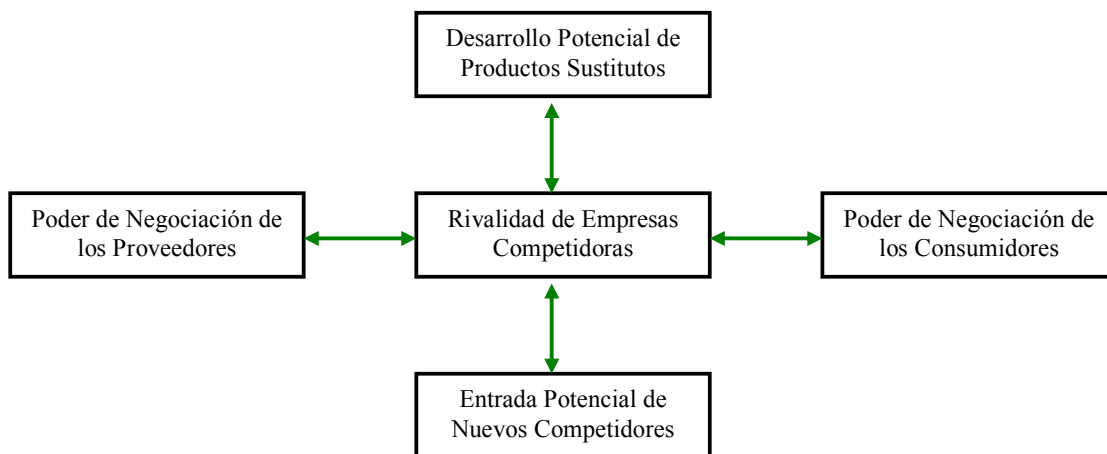


Figura: 7.2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia

Este modelo se define como *“un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas”*. (THOMPSON & STRICKLAND, 2005: 82). A continuación se procederá a explicar la incidencia de cada uno de estos factores en las actividades del Centro Regional de Hemoterapia, como así también en los procesos administrativos que se desarrollan dentro del mencionado organismo:

- *Rivalidad entre Empresas Competidoras*: Hace referencia a lograr una posición y la preferencia del comprador por el servicio que presta el Centro Regional de Hemoterapia, en vez del de los rivales. Si bien el CRH no tiene una competencia directa, por ser un organismo encargado de la centralización de la hemoterapia en el ámbito público de la Provincia de Mendoza, se pueden apreciar algunos competidores en el ámbito privado, los cuales se componen principalmente de bancos de sangre pequeños que realizan convenios de prestación de servicios con diferentes hospitales y clínicas privadas, como así también con diversas obras sociales y prepagas. Estos

bancos de sangre privados no tienen como objetivo la donación altruista de sangre, sino más bien que persiguen una finalidad de lucro, mediante la prestación de servicios hemoterapéuticos a las obras sociales y prepagas, como a los hospitales y clínicas privadas a través de un canon por módulo de prestación, y a un precio establecido por unidad de sangre.

- *Poder de Negociación de los Proveedores:* El principal proveedor de materia prima que posee el Centro Regional de Hemoterapia es el donante voluntario de sangre, ya que de este se realiza la extracción de sangre para luego ser procesada y fraccionada en los hemocomponentes y analizada a través de los análisis serológicos que se le realizan a la misma para poder obtener una sangre segura al momento de ser requerida para una transfusión.

Es importante destacar, que el proveedor de sangre o donante de sangre voluntario, tiene un alto poder negociador respecto al CRH, debido a que la sangre no se puede obtener de otra manera que no sea mediante la donación voluntaria de esta. Para compensar este alto poder negociador, se realizan campañas de hemodonación y talleres de concientización sobre la necesidad de donación de sangre y los beneficios que esta trae a la sociedad, pero aun así se depende exclusivamente de la buena voluntad del donante de realizar la donación.

- *Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos:* En este caso se toman como productos sustitutos a los servicios de hemoterapia de los hospitales públicos, debido a que estos reciben donaciones de sangre por reposición, este tipo de donación es la que se realiza cuando se tienen a un familiar o amigo que tiene que ser operado y necesita sangre para la operación o bien para realizar algún tratamiento que requiera de este insumo vital para el cuerpo humano. Desde este punto de vista son sustitutos porque aseguran unidades de sangre lista para ser transfundidas cuando se las necesite, pero no la obtienen de forma voluntaria por parte del donante, sino más bien cuando este se siente presionado por la necesidad imperiosa de ayudar a un amigo o familiar que necesita de sangre.



- *Poder de Negociación de los Consumidores:* Los clientes del servicio que presta el centro regional de hemoterapia es la sociedad mendocina en su conjunto, asegurando este organismo la seguridad transfusional en el ámbito público provincial, aunque es importante destacar que este servicio se brinda solamente a través de los servicios de hemoterapia de los hospitales de la red pública provincial, ya que son estos últimos quienes acercan a los pacientes las unidades de sangre procesadas, fraccionadas, analizadas con serología negativa listas para ser transfundidas cuando estos organismo sanitarios lo determinen necesario.
- *Entrada Potencial de Nuevos Competidores:* La amenaza que se presenta con el ingreso de nuevos competidores es poco relevante, ya que este tipo de actividad tiene barreras de entrada muy altas debido a la gran inversión en capital que se necesita para desarrollar un centro regional de hemoterapia, debido a que se tiene que contar con un activo especializado, equipos e instrumental de laboratorio, los cuales son importados desde Italia principalmente; también se debe contar con una estructura edilicia acorde a las normas de bioseguridad y regulaciones vigentes para este tipo de establecimientos; como así también se necesita personal idóneo y altamente capacitado (técnicos universitarios en hemoterapia, técnicos universitarios en laboratorio, médicos hemoterapeutas, bioquímicos especialistas en hemoterapia y hematología, como así también personal administrativo y de servicios generales con conocimientos de manejo y limpieza, respectivamente, de bancos de sangre regionales.

Las barreras de salida que se cuenta en esta actividad son muy altas, ya que se cuenta con activo especializado para esta actividad, y donde los factores sentimentales juegan un papel importante, debido a que estos organismos demandan mucho tiempo de trabajo y de especialización, por lo que trabajan en ellos se preparan durante muchos meses, incluso años para estar en estas funciones.

## **Conclusiones del Análisis Externo**

Del estudio del sector externo en el cual se encuentra inserto el Centro Regional de Hemoterapia del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza; se extraen las siguientes oportunidades y amenazas que presenta el sector para el mencionado organismo y el desarrollo de las funciones y actividades propias del mismo:

### **a. Oportunidades:**

- Escaso o nulo ingreso de nuevos participantes debido a las altas barreras de ingreso existentes en la actividad, facilitando esto el crecimiento del Centro Regional de Hemoterapia dentro del inconsciente colectivo de la población mendocina.
- Gran aceptación de la sociedad en lo referido al cambio del paradigma de la donación de sangre, pasando de una donación por reposición a una donación voluntaria y altruista; permitiendo esto contar con sangre en cantidad, calidad y oportunidad objetivo primordial de la seguridad transfusional.
- Apoyo del Plan Nacional de Sangre en lo referido a la centralización de la hemoterapia en la Provincia de Mendoza, y en todas las actividades de Salud Pública referido a los operativos de colecta externa de sangre, talleres de concientización y formación de promotores comunitarios, como así también la incorporación de empresas amigas de la donación voluntaria de sangre.

### **b. Amenazas:**

- Escaso apoyo de algunos servicios de hemoterapia de hospitales de referencia o descentralizados, debido a “celos profesionales” y falta de confianza en el personal que integra el Centro Regional de Hemoterapia.

- Falta de compromiso por parte de funcionarios del Ministerio de Salud de la provincia por diferentes cuestiones políticas y/o personales, produciendo esto un “entorpecimiento burocrático” en las funciones y actividades de cada área del organismo en estudio.
- Existencia de mitos sobre la donación de sangre muy arraigados dentro de algunos sectores de la sociedad mendocina, en los cuales no dan importancia a la necesidad de contar con sangre en cantidad y oportunidad.

## 2. Análisis Interno

El análisis interno se realiza para conocer las fortalezas y debilidades que presenta el centro regional de hemoterapia tanto en su estructura como así también en sus procesos y funciones. El análisis interno se estudia a través de la cadena de valor de una compañía que se define como: *“El principal instrumento del análisis de costo estratégico que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, las cuales se llevan cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio.”* (THOMPSON & STRICKLAND, 2005: 131).

Una vez descripto el significado de cadena de valor de una compañía, se procederá a realizar el análisis de la cadena de valor del centro regional de hemoterapia, como también de sus procesos fundamentales y sus procesos de apoyo.

Infraestructura					CLIENTES
Tecnología					
Recursos Humanos					
Abastecimiento					
Logística de Entrada	Fraccionamiento Hemocomponentes	Análisis Serológicos	Logística de Salida	Seguimiento a Hospitales	

Figura 7.2: Cadena de Valor del Centro Regional de Hemoterapia

A continuación se procederá a explicar cada uno de los procesos y funciones que se muestran en la figura 7.2, empezando en primer lugar por los procesos o actividades principales, entendiendo por esto a la logística de entrada, al fraccionamiento, análisis serológicos, logística de salida y el seguimiento a los hospitales, y después por las actividades de apoyo (infraestructura, tecnología, recursos humanos y abastecimiento):

*Procesos o Actividades Principales:*

- ▶ *Logística de Entrada:* Hace referencia a todas las actividades de necesarias para desarrollar las actividades principales del CRH. En este organismo las actividades de logística de entrada son las que se llevan a cabo cuando el donante voluntario de sangre ingresa al centro regional de hemoterapia y comprende tanto la recepción del donante (que la realiza el administrativo, o bien el técnico que se encuentra en la recepción en ese momento), la entrevista médica confidencial donde también se toman los parámetros clínicos del donante (presión arterial, hemoglobina, peso y talla) y también se toma en cuenta el momento de donación de sangre propiamente dicho, como así también el posterior refrigerio que se entrega a los donantes. El recurso humano que realiza esta actividad o procesos tiene una alta capacitación como así también una calidez humana excepcional que hace que el donante se encuentre en un lugar acogedor donde se lo valora y donde se demuestra un interés sincero por él.
- ▶ *Fraccionamiento de hemocomponentes:* En este proceso se lleva a cabo el fraccionamiento de las unidades de sangre extraídas en el proceso anterior y se fracciona en los hemocomponentes (glóbulos rojos, plaquetas, plasma y crioprecipitado) y se guardan las unidades fraccionadas en heladeras y freezer específicos para bancos de sangre, a la espera de tener la serología negativa para poder liberar la sangre a los distintos hospitales. Este proceso es desarrollado por personal muy calificado y con mucha experiencia en hemoterapia, produciendo

esto una seguridad en dicho proceso y para el CRH en general, como así también el manejo de los hemocomponentes descriptos anteriormente. La única desventaja que se presenta en este proceso es que el laboratorio de fraccionamiento donde se lleva a cabo dicho proceso, no cuenta con las dimensiones reglamentarias, ocasionado esto que los agentes que trabajan allí no lo hagan con la comodidad necesaria.

■ *Análisis Serológicos:* Este proceso comprende los análisis de serología que se realizan a las unidades de sangre extraídas y fraccionadas en los procesos anteriores y se desarrolla en el laboratorio de calificación biológica del CRH. En este laboratorio se realizan las pruebas de compatibilidad para determinar si una unidad de sangre esta infectada con alguna enfermedad de transmisión por contacto sanguíneo o enfermedades venéreas como el SIDA, Hepatitis B, Hepatitis C, Sífilis (VDRL) u otras enfermedades como el Chagas o la Brucelosis. En dicho laboratorio se realizan también los análisis serológicos a las muestras de sangre provenientes de los hospitales públicos tales como el hospital Diego Paroissien, el hospital Dr. Humberto Notti, hospital Enfermeros Argentinos de Gral. Alvear, hospital Scaravelli de Tunuyán y el hospital Gral. Las Heras de Tupungato, a los cuales se les informa, una vez realizado los análisis, cuales son los resultados de los mismos.

Este laboratorio presenta la misma desventaja que el laboratorio de fraccionamiento de hemocomponentes, y es que no cuenta con las dimensiones físicas correspondientes, lo que provoca que el personal que trabaja allí (dos bioquímicos y dos técnicos) sumado a los aparatos automáticos, no tengan el correcto espacio establecido por las normas de bioseguridad y por las normas emanadas por el Plan Nacional de Sangre.

► *Logística de Salida:* Se hace referencia a la entrega de unidades de sangre fraccionadas y con serología negativa a los diferentes servicios de hemoterapia que se encuentran dentro de la red pública de hospitales de la Provincia de Mendoza. En este proceso es donde se entrega la sangre fraccionada en los diferentes hemocomponentes, según las necesidades y urgencias de cada nosocomio. El personal que lleva a cabo este proceso esta altamente capacitado y son los únicos que tienen las llaves de las heladeras y de los freezer, evitando de este modo que cualquiera pueda sacar o introducir, o bien cambiar de lugar, unidades de sangre, pudiendo esto ocasionar un perjuicio muy grande tanto al Centro Regional de Hemoterapia como a la población mendocina en su totalidad.

El centro en estudio, además de entregar o distribuir hemocomponentes a los hospitales según las necesidades de cada uno. Es intermediario con el Laboratorio de Hemoderivados de la Universidad Nacional de Córdoba en el envío de plasma congelado de los servicios de hemoterapia al mencionado laboratorio, recibiendo a cambio y teniendo el Centro Regional de Hemoterapia la custodia y distribución de los hemoderivados (albúmina humana, factor VIII e inmunoglobulina) que se envían desde Córdoba para el CRH y los respectivos hospitales según la cantidad de plasma congelado enviado previamente.

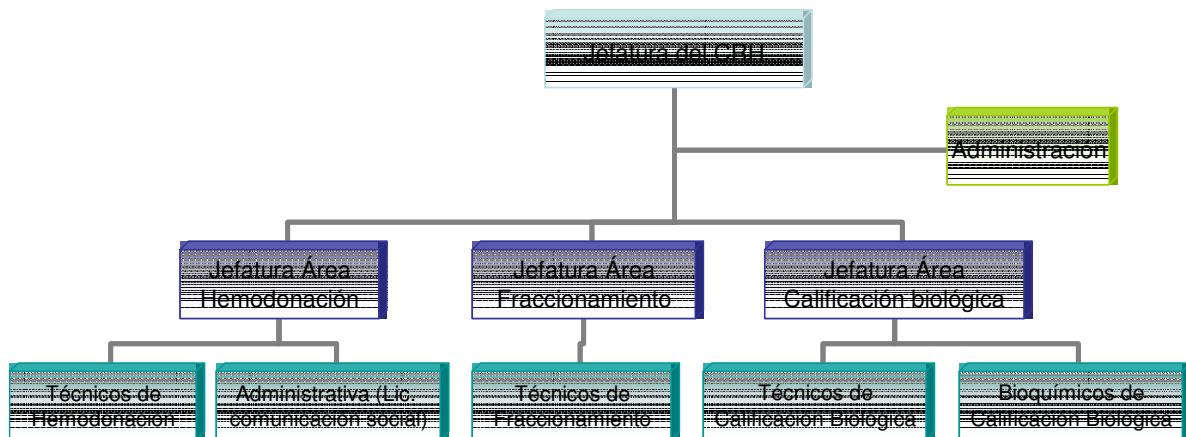
► *Seguimiento a Hospitales:* El Centro Regional de Hemoterapia como organismo rector encargado de la centralización de la hemoterapia en la Provincia de Mendoza, tiene la facultad de solicitar en forma mensual y también anual las estadísticas de los servicios de hemoterapia de los hospitales públicos, con la finalidad de llevar una estadística completa y detallada de la cantidad de donaciones recibidas durante el período en estudio (mes o año), las transfusiones realizadas en dicho período, las patologías atendidas y el número de casos de serología positiva detectados. En caso de demostrarse u

observar que el tratamiento llevado a cabo no corresponde o no es el indicado para determinadas patologías, como así también el consumo en exceso de hemoderivados, en Centro Regional de Hemoterapia tiene la obligación de indicar al médico tratante los pasos y tratamientos correspondientes según las normas establecidas por el Plan Nacional de Sangre y la Organización Panamericana de la Salud junto con la Organización Mundial de la Salud.

*Procesos o Actividades de Apoyo:*

❖ *Infraestructura:* Hace referencia a la administración general y al gerenciamiento que presenta el Centro Regional de Hemoterapia. Actualmente el gerenciamiento se lleva a cabo exclusivamente en la jefatura del CRH, existe un equipo de gestión del programa provincial de hemoterapia que tiene injerencia en el CRH, pero más bien se gestiona por intereses personales y políticos sobre todas las cosas, más que por convicción de desarrollar las actividades para brindar seguridad transfusional a la sociedad mendocina. Actualmente la administración del Centro Regional de Hemoterapia posee una fuerte concentración en la figura del jefe del CRH y del Programa Provincial de Hemoterapia; entendiéndolo como concentración a la NO atribución a los órganos inferiores cierta libertad de acción, que se traduce en determinados poderes de iniciativa y de decisión.

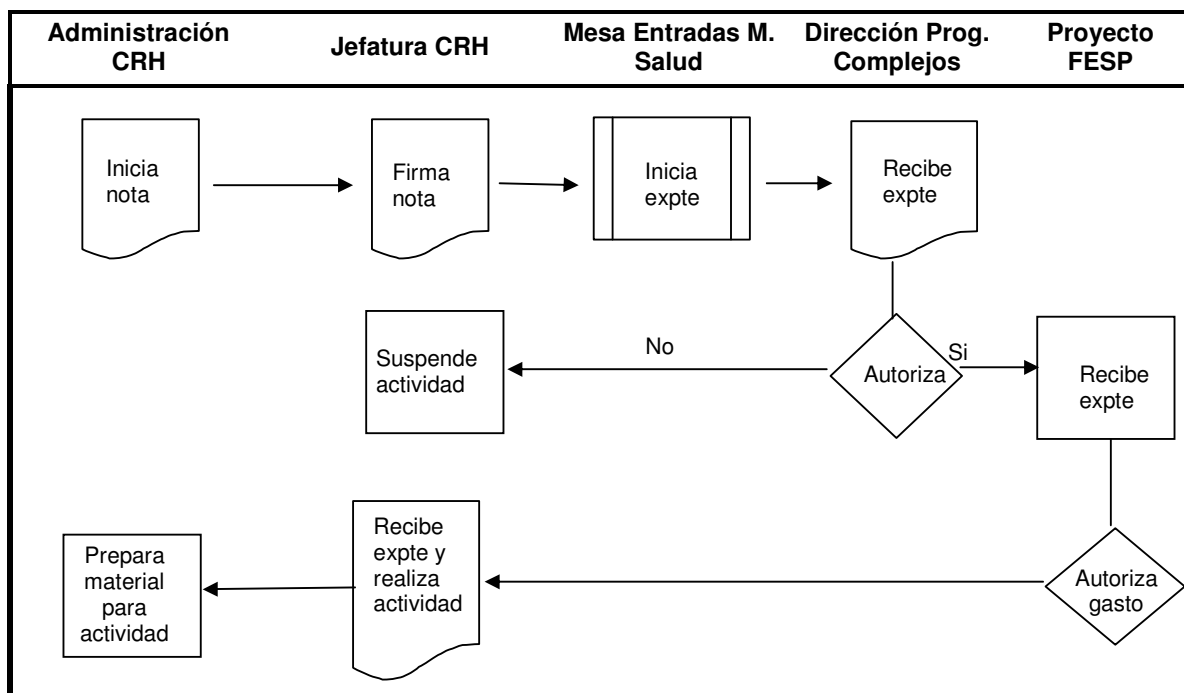
A continuación se expone el organigrama actual del centro de hemoterapia, en el cual se muestra como la administración es una actividad de staff o asesoramiento y no se la entiende como parte fundamental de la organización, aunque realiza actividades de apoyo a la misma.



❖ *Tecnología:* Acá se estudia la “tecnología” que producen los procedimientos, el conocimiento, o bien el equipamiento dentro de los procesos. El CRH posee una alta capacidad en sus diferentes procesos y procedimientos, debido a que se trabaja, en lo posible y cuando las condiciones externas lo permiten, con parámetros de calidad definidos bajo normas preestablecidos por el Plan Nacional de Sangre y de la Organización Mundial de la Salud para la actividad en bancos de sangre o centro de hemoterapia en lo referido a los procesos de fraccionamiento y del laboratorio de calificación biológica que se realiza en este tipo de instituciones.

En lo referido a los procesos y procedimientos administrativos, no se encuentran establecidos eficientemente, ya que durante la ejecución de estos procesos, se observan “procedimientos burocráticos” que no contribuyen a una ejecución eficiente de los procesos administrativos; por esto se decide en esta tesis realizar una reingeniería de los procesos administrativos del Centro Regional de Hemoterapia.





Flujograma 7.1: Proceso administrativo general del Centro Regional de Hemoterapia.

❖ *Recursos Humanos:* Hace referencia a la actividad de reclutar, seleccionar, entrenar o capacitar al personal. En lo referido a este punto, se observa que el Centro Regional de Hemoterapia no cuenta en la actualidad con un procedimiento claro para el reclutamiento, selección e incorporación del RRHH necesario para desarrollar todas las actividades inherentes al CRH, como así también a las propias del Programa Provincial de Hemoterapia.

Equipo de Gestión Programa Prov. de Hemoterapia	Agente	Jefatura del Centro Regional de Hemoterapia	Dirección de Programas Complejos – Ministerio de Salud
Trae personal para trabajar, sin un proceso de reclutamiento y selección	Empieza a trabajar sin contar con los estudios médicos correspondientes, ni con el seguro obligatorio.	Pide contrato o prestación de servicios para el agente que comenzó a trabajar.	Gestiona el contrato o la prestación correspondiente, sin saber que el agente ya se encuentra cumpliendo funciones en el CRH.

Cuadro7.2: Proceso actual de reclutamiento y selección de personal.

Es importante mencionar y destacar que el Centro Regional de Hemoterapia fue inaugurado en junio de 2.010 con un tercio (1/3) del personal necesario, situación que al día de la fecha sigue persistiendo y que por razones políticas y presupuestaria no se da una solución definitiva; provocando esto un desgaste muy grande y muchas veces sobrehumano del personal técnico y administrativo que trabaja en dicho organismo debido a que además de cumplir con las funciones propias de los respectivos cargos se ven obligados a cumplir fuera de horario con compromisos políticos asumidos por personal integrante del equipo de gestión del Programa Provincial de Hemoterapia. Un punto importante de mencionar es que el CRH no cuenta con personal propio sino que el mismo es adscripto de diferentes hospitales, es decir, personal con cargo de planta permanente de un hospital centralizado o no, que presta funciones en el CRH pero que el sueldo se liquida en dichos hospitales, como así también las licencias anuales reglamentarias, partes de enfermos, etc. A continuación se muestra un cuadro comparativo sobre la dotación de personal actual del CRH y la necesaria según las normas reglamentarias del Plan Nacional de Sangre:

<b>Cantidad de Personal según normas del Plan Nacional de Sangre</b>	<b>Cantidad de Agentes actuales en el Centro Regional de Hemoterapia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos: 3</li> <li>• Técnicos en Hemoterapia: 15</li> <li>• Técnicos en Laboratorio: 5</li> <li>• Médicos: 5</li> <li>• Bioquímicos: 4</li> <li>• Servicios Generales: 2</li> <li>• Personal de Limpieza: 4</li> <li>• Personal de Seguridad: 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos: 1</li> <li>• Técnicos en Hemoterapia: 6</li> <li>• Técnicos en Laboratorio: 2</li> <li>• Médicos: 1</li> <li>• Bioquímicos: 2</li> <li>• Servicios Generales: 0</li> <li>• Personal de Limpieza: 1</li> <li>• Personal de Seguridad: 1</li> </ul>

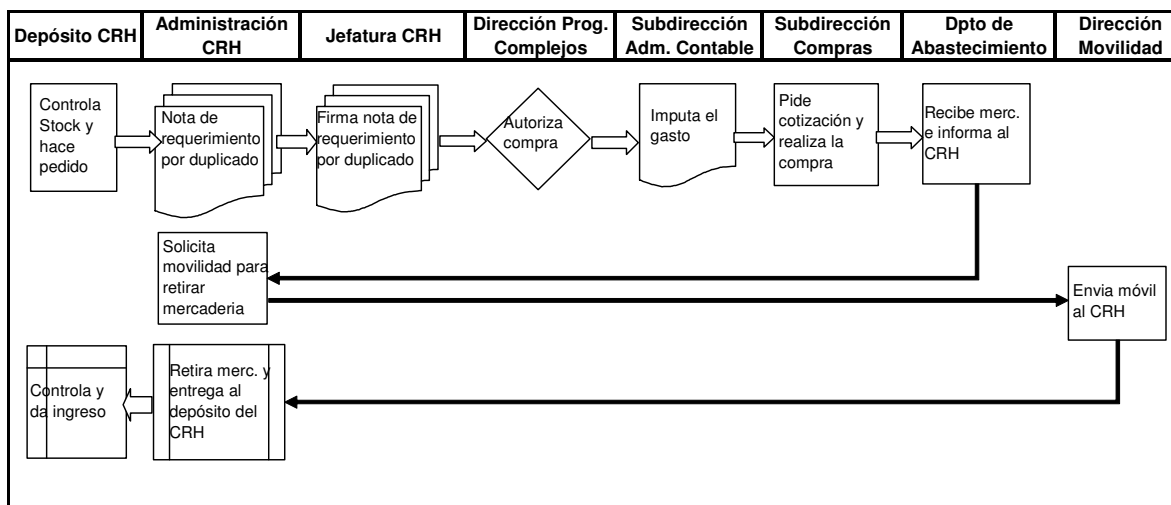
Cuadro7.3: Comparativo de dotación de personal del CRH.

✿ *Abastecimiento:* Hace referencia a la función de comprar los materiales, insumos y reactivos que se necesitan. Esta actividad o proceso de apoyo esta muy poco desarrollada debido a que al ser un organismo de gestión centralizada, las compras de materiales varios y de los insumos para el laboratorio, como así también la compra de bolsas triples de extracción de sangre, se realizan en la Subdirección de Compras y Contrataciones del Ministerio de Salud, donde solamente el CRH especifica que se necesita y en esta subdirección se encargan de comprar adjudicando precios y calidades, muchas veces sin el asesoramiento o preferencia por experiencia en el uso, de los integrantes del CRH.

En lo referido a los reactivos que se utilizan en el laboratorio de calificación biológica, estos se compran por licitación del Plan Nacional de Sangre para todo el país, donde en este organismo se adjudican los lotes que después serán enviados a las provincias, por lo que el CRH interviene solamente en la adjudicación de los reactivos, pero no en la confección de los pliegos de la licitación, quedando esto solo en manos del Plan Nacional de Sangre.

Es importante mencionar que el principal insumo necesario para el desarrollo de las actividades y funciones del CRH es la sangre humana, insumo que se obtiene exclusivamente a través de los donantes voluntarios de sangre, es decir si hay pocos donantes, no se puede cumplir con los objetivos de contar con sangre en cantidad y oportunidad.

A continuación se expone el proceso actual de compra de materiales e insumos varios necesarios para el desarrollo de las actividades del CRH. Es importante destacar que el proceso que abajo se detalla, se aplica tanto para compras de montos pequeños como para aquellas que superan los \$ 10.000.



Esquema 7.1: Proceso Actual de Compra Directa

## Conclusiones del Análisis Interno

Del estudio del sector interno o de la cadena de valor del Centro Regional de Hemoterapia del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza; se extraen las siguientes conclusiones, o mejor dicho fortalezas y debilidades que se presentan dentro del mencionado organismo y en el desarrollo de sus actividades primarias o principales como así también de las actividades de apoyo:

### a. Fortalezas:

- ❖ Muy buena logística de entrada, donde el donante voluntario de sangre se siente contenido durante todo el proceso, provocando esto que dicho donante se convierta en un donante habitual.
- ❖ El personal con que cuenta el CRH (tanto bioquímicos, técnicos y administrativos) se encuentran ampliamente capacitados para desempeñar las respectivas funciones, debido a que cuentan con un alta experiencia en el servicios de hemoterapia y en la administración pública, contando todos ellos con sus respectivos cargos de planta permanente dentro de las esferas del Ministerio de Salud.

- ❖ La infraestructura edilicia y el equipamiento con que cuenta el organismo en estudio, es el adecuado y de última tecnología para bancos de sangre, constituyendo esto que el CRH, se un organismo de referencia en la provincia y dentro de la región de cuyo.

**b. Debilidades:**

- ❖ Escasa dotación de personal para cumplir con la totalidad de las funciones o actividades propias del CRH y de las Actividades de Salud Públicas inherentes al Programa Provincial de Hemoterapia, como así también el cumplir, muchas veces en forma impuesta, de compromisos políticos asumidos por algunos integrantes del equipo de gestión del programa mencionado precedentemente, o de los impuestos por el Ministerio de Salud.
- ❖ Hay una gran falta de infraestructura, entendiéndose esto como la administración general o gerenciamiento del CRH, debido a que se gestiona principalmente por compromisos políticos o intereses propios del equipo de gestión del programa citado oportunamente.
- ❖ Proceso de compras lento que en muchas ocasiones no se adapta o condice con la naturaleza, realidad y/o urgencia que presentan estos tipos de organismos sanitarios, provocando esta situación que haya un escaso stock de materiales, insumos y reactivos; y en muchos casos se produzcan faltantes de los mismos.

**3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una *“herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación actual de la empresa. Se identifican las amenazas y oportunidades que surjan del ambiente, y las fortalezas y debilidades internas de la misma”*.

La finalidad principal del análisis FODA es la siguiente: *“Permitir el abordaje de una determinada problemática de una empresa, facilitar el análisis, detectar oportunidades o problemas y establecer cursos de acción para su aprovechamiento o su resolución”* (VAZQUEZ & STERING, 2006, 70).

El objetivo fundamental de este análisis es potenciar los puntos fuertes de la organización para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Para realizar el análisis de esta matriz, se deben analizar cuatro elementos que componen la matriz:

- ▶ Fortalezas: Las fortalezas son condiciones favorables que ha desarrollado la organización, por lo tanto se las considera internas, son de efectividad comprobada y pueden ofrecer la posibilidad de un mejor aprovechamiento para responder a requerimientos del ambiente o alcance de sus fines.
- ▶ Debilidades: Son típicas del ámbito interno y obedecen generalmente a la existencia de una estructura organizativa obsoleta, no adecuada para responder a los cambios y nuevos requerimientos ambientales; a la carencia de una cultura organizacional referida al recurso humano que no responde a requerimientos indispensables para lograr objetivos organizacionales; incapacidad por parte de los directivos para comprender las nuevas metodologías de gestión o la carencia de liderazgo de conducción, entre otros factores determinantes.
- ▶ Oportunidades: Reproducen tanto en el macro como en el microambiente. Importan condiciones que resultan o pueden resultar favorables para la organización siempre y cuando se adopten las medidas de gestión estratégica para convertirlas en su beneficio.
- ▶ Amenazas: Proviene del ambiente en cualquiera de sus tipos y son irreversibles para la organización en el sentido que resultan inmodificables y ante las cuales solo es posible reaccionar con estrategias de gestión.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena logística de entrada.</li> <li>• Personal calificado</li> <li>• Infraestructura edilicia y equipamiento adecuado para bancos de sangre.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa dotación de personal para cumplir las funciones o actividades propias del CRH.</li> <li>• Falta de infraestructura (administración general y gerenciamiento).</li> <li>• Proceso de compras lento.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas barreras de entrada para nuevos participantes, lo que facilita el crecimiento del CRH.</li> <li>• Gran aceptación de la sociedad en el cambio de paradigma sobre la donación voluntaria de sangre.</li> <li>• Apoyo del Plan Nacional de Sangre para la centralización de la hemoterapia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso apoyo de los servicios de hemoterapia de los hospitales públicos.</li> <li>• Falta de compromiso de los integrantes del Ministerio de Salud para el CRH.</li> <li>• Existencia de mitos sobre la donación de sangre muy arraigados dentro de la población mendocina.</li> </ul>

Cuadro 7.1: Matriz FODA del Centro Regional de Hemoterapia

A continuación se procederá a realizar el análisis de las relaciones fortalezas – oportunidades; debilidades – oportunidades; fortalezas – amenazas y debilidades – amenazas.

- **Relación Fortalezas – Oportunidades:** El Centro Regional de Hemoterapia posee las fortalezas necesarias para hacer frente a las oportunidades que presenta el mercado, donde se cuenta con la estructura edilicia y con el equipamiento necesario para hacer frente a la gran aceptación de la sociedad mendocina al cambio de paradigma en la donación voluntaria de sangre.
- **Relación Debilidades – Oportunidades:** De acuerdo a las debilidades descriptas anteriormente, el CRH necesita más personal calificado para hacer frente a la gran aceptación de la sociedad en el cambio de paradigma y para poder conseguir mas apoyo del Plan Nacional de Sangre, ya sea para el cumplimiento de las actividades de salud pública, y ayudar en el gerenciamiento por objetivos con vistas a contribuir a la sociedad.

- **Relación Fortalezas – Amenazas:** El Centro Regional de Hemoterapia cuenta con personal altamente calificado para explicar al donante voluntario de sangre que se acerca a donar, como así también en los talleres de concientización y formación de promotores comunitarios que desarrolla el Programa Provincial de Hemoterapia, sobre los mitos existentes en la población sobre la donación de sangre y demostrar que dichos mitos no son verdaderos.
- **Relación Debilidades – Amenazas:** La falta de compromiso por parte de las autoridades del Ministerio de Salud con respecto al Centro Regional de Hemoterapia, se ve reflejada en la escasa cantidad de personal con que cuenta el organismo en estudio, llevando esto a una especie de “incongruencia” sobre los compromisos políticos que asumen los directivos del CRH y las autoridades del Ministerio de Salud para cumplir las funciones inherentes a la hemoterapia y los mencionados compromisos con la cantidad escasa de personal.

#### 4. Estrategia Genérica

Para definir la estrategia del Centro Regional de Hemoterapia, se citará la definición de la palabra estrategia: *“La estrategia genérica de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado”* (THOMPSON & STRICKLAND, 2005, 152).

Una vez definida el concepto de estrategia, se utilizará la clasificación que realiza Michael Porter sobre los diferentes tipos de estrategias genéricas, para poder aplicar una de estas estrategias al Centro Regional de Hemoterapia, y dentro a estos a los procesos administrativos que allí se desarrollan:



		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo de costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Figura 7.3: Estrategias genéricas de Michael Porter

Michael Porter define, en su libro de ventaja competitiva, cada uno de las estrategias detalladas en el cuadro 7.2:

- a. Liderazgo de Costos: *Se da cuando una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.*
- b. Diferenciación: *En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los clientes.*
- c. Enfoque: *Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. (PORTER, 1999: 30–32)*

Una vez definidos los tipos de estrategias genéricas se elige la estrategia para el Centro Regional de Hemoterapia:

- *Estrategia de Diferenciación:* Se elige esta estrategia porque el CRH se proyectará como el único lugar donde se centralizará la hemoterapia de la Provincia de Mendoza, dejando a los servicios de hemoterapia de los hospitales públicos solo las transfusiones de la sangre que reciban del organismo en estudio. Además, centralizando la hemoterapia, en un futuro el CRH se podrá convertir el líder de costos, debido a las economías de escala que se producen al centralizar los análisis serológicos en un solo lugar.

## **5. Objetivos**

Los objetivos que persigue el Centro Regional de Hemoterapia y dentro de este el área administrativa con la reingeniería de los procesos administrativos son los que a continuación se detallan:

- ✚ Lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos dentro del área administrativa.
- ✚ Optimizar los tiempos administrativos, disminuyendo al máximo posible los tiempos ociosos que se producen dentro del obrar administrativo.
- ✚ Lograr la implementación de la Norma ISO 9001:2008 en los procesos administrativos de recursos humanos.

## **B. Operaciones**

### **1. Operaciones Comerciales y Productivas**

Por tratarse el presente trabajo de una reingeniería de procesos administrativos, y por no detectarse en el análisis interno problemas o inconvenientes en las actividades principales o primarias de la cadena de valor del Centro Regional de Hemoterapia, siendo estas las actividades fundamentales del organismo en estudio, y están compuestos por:

- Logística de entrada
- Fraccionamiento de hemocomponentes
- Análisis serológicos
- Logística de salida
- Seguimiento a los hospitales

Es que se procederá a realizar las operaciones administrativas exclusivamente, ya que durante el desarrollo del análisis interno se ha detectado serias falencias en dichas actividades o funciones, falencias que ameritan una reingeniería de dichas actividades, con posterior implementación de la Norma ISO 9001:2008.

Es fundamental mencionar que el Centro Regional de Hemoterapia no realiza actividades de marketing como actividad principal, debido a que es un organismo rector de la hemoterapia en la provincia de Mendoza y todos los 13 (trece) servicios de hemoterapia de los hospitales públicos que integran la red de hemoterapia de la provincia de Mendoza.

### **2. Operaciones Administrativas**

Se entiende por operaciones administrativas a todos los procesos administrativos y se componen precisamente por los siguientes procesos:

- Gerenciamiento
- Recursos Humanos
- Abastecimiento

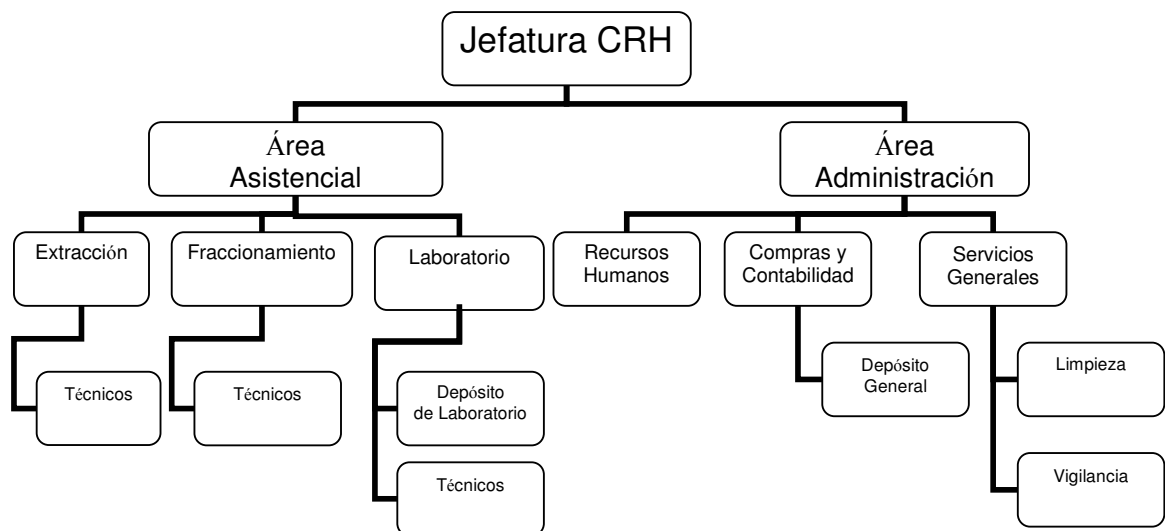
- Finanzas
- Contabilidad

A continuación se procederá a realizar el diseño de cada uno de los procesos mencionados precedentemente. Para elaborar o rediseñar los procesos descripto anteriormente se seguirán criterios de calidad estipulados bajo la Norma ISO 9001:2008.

#### a. Proceso de Gerenciamiento

Este proceso es el que se lleva a cabo en la alta dirección o jefatura del Centro Regional de Hemoterapia, y se refiere a la capacidad de gestionar o de administrar que poseen los integrantes del equipo de gestión del Programa Provincial de Hemoterapia, debido a que el centro regional de hemoterapia ha sido diseñado como el brazo operativo de dicho programa.

En este caso se propone realizar un cambio en la estructura u organigrama del organismo en estudio, lo que permitirá una mayor jerarquización del área administrativa dentro de la organización, permitiendo esto un mayor desenvolvimiento de dicha área en los asuntos inherentes a ella, y no estar supeditada a las decisiones de la jefatura exclusivamente. A continuación se expondrá el organigrama que debería tener el CRH.



Con el organigrama expuesto arriba, se obtendrá una mayor competitividad y calidad en el desarrollo de las actividades administrativas, lo que permitirá llevar un control más eficaz de los procesos que dentro de esta área se desarrollen.

La estructura descrita anteriormente permitirá que el responsable del área administrativa, junto con la jefatura del CRH, elaboren y planifiquen las actividades a desarrollar, teniendo en cuenta los recursos tanto humanos como materiales que se necesitan para cumplir con los objetivos de lograr seguridad transfusional para la población mendocina, basándose en criterios de eficiencia y calidad, y no ejerciendo una administración en base a objetivos políticos que lejos están de asegurar sangre en calidad, cantidad y oportunidad para todos.

La norma ISO 9001:2008 sostiene en el punto 5.1 “Compromiso de la Dirección” que la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con la implementación de un sistema de gestión de calidad, como así la mejora continua de su eficacia.

## **b. Proceso de Recursos Humanos**

Para empezar a definir el diseño de este proceso, se recurrirán a unas definiciones para aclarar el concepto de administración de recursos humanos:

- *“Disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad y el ambiente”.*

A continuación, y para proseguir con el diseño de este proceso de recursos humanos, se expondrá los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, como así también la descripción del puesto necesaria para contemplar los requisitos que deben cumplir los postulantes al cargo, como así también las necesidades de capacitación de los agentes que actualmente se encuentran trabajando en el Centro Regional de Hemoterapia, según lo establece la norma ISO 9001:2008 en su apartado 6.2 Recursos Humanos.

El formato de procedimiento que se utilizará en el organismo en estudio será el que se detalla a continuación, y servirá como guía fundamental para que todos los integrantes del CRH,

tanto administrativos, técnicos en hemoterapia y técnicos en laboratorio como así también los médicos y bioquímicos, conozcan los pasos de reclutamiento y selección de personal, a fin de eliminar cualquier tipo de desvío en dicho proceso, favoreciendo de este modo a determinado aspirante a ocupar un cargo en el CRH.

CENTRO REGIONAL DE HEMOTERAPIA		
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		REV. 0
Rutina: <b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		Área: <b>ADMINISTRACIÓN</b>
AGENTE	OPERACIÓN	
		Pág. 1 de 1
		MAYO - 2011

A continuación, se muestra el procedimiento detallado de reclutamiento y selección de personal para el área administrativa del Centro Regional de Hemoterapia. Es importante mencionar que este proceso ayudará a evitar que ingrese gente sin que sea necesaria para desempeñar las

funciones, es decir, evitará o tenderá a reducir la capacidad ociosa del personal que desempeña funciones en el Estado.

CENTRO REGIONAL DE HEMOTERAPIA	
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
REV. 0	
Rutina: <b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	Área: <b>ADMINISTRACIÓN</b>
AGENTE	OPERACIÓN
Responsable Área Administrativa	Solicita a la Jefatura del CRH por nota la contratación de personal administrativo de acuerdo a las necesidades pertinentes del área, justificando fehacientemente la necesidad de contar con dicho personal.
Jefatura CRH	Analiza el pedido realizado por el responsable del área administrativa y autoriza el llamado para cubrir dicho cargo.
Responsable Área Administrativa	Realiza la descripción del puesto según los requisitos de la tarea a desarrollar. Publica en un diario de mayor circulación el aviso de vacante e invita a interesados a presentar CV.
Postulantes	Entregan CV con copia de todas de las probanzas mencionadas en los CV, en caso de faltar probanzas o no especificarse, quedan automáticamente afuera.
Responsable Área Administrativa	Analiza los CV presentados de acuerdo a la descripción del puesto realizada, y selecciona a los postulantes que más se ajusten a la descripción mencionada. Llama a los postulantes seleccionados fijando día y hora para la entrevista. Informa a la Jefatura del CRH sobre los días de entrevista y se conforma una comisión evaluadora que entrevistará a los postulantes.
Jefatura del CRH	Designa quienes conformaran la comisión evaluadora e informa al Responsable del Área Administrativa y a los integrantes de dicha comisión.
Comisión Evaluadora	Entrevista a cada uno de los postulantes y selecciona a los más capaces dentro de los seleccionados primeros. Labra un acta de selección, donde se deja asentado quienes fueron los postulantes seleccionados, sus DNI y quienes realizaron la entrevista, firmando cada uno de los entrevistadores dicha acta. Se informa a la Dirección de Programas Complejos del Ministerio

<p>Dirección de Programas Complejos</p> <p>Responsable Área Administrativa</p>	<p>de Salud de la Provincia quienes fueron los postulantes seleccionados y se entrega copia del acta de selección junto con la descripción del puesto y los CV correspondientes.</p> <p>Arma expediente y se encarga de dar curso administrativo, en las diferentes oficinas del ministerio, para la contratación de los postulantes seleccionados.</p> <p>Hace el seguimiento del expediente durante todo el proceso administrativo, a fin de evitar demoras.</p>	<p>Pág. 1 de 1</p> <p>MAYO - 2011</p>
--	--	---------------------------------------

En cuanto a la descripción de puestos, el formato que se utilizará para contemplar los requisitos excluyentes y no excluyentes que debe poseer un determinado postulante para un puesto son los siguientes:

<b>Centro Regional de Hemoterapia</b>	<i>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</i>	<b>CÓDIGO</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<i>SECTOR: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CONTABLE</i>		
<i>FUNCIÓN: ADMINISTRATIVO</i>		
<i>ITEMS A CONSIDERAR</i>		
<b>Horario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen:</li> <li>• Disponibilidad Horaria:</li> </ul>	
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Superior:</li> <li>• Jefe Inmediato:</li> <li>• Puestos de trabajo que le reportan al puesto descripto:</li> </ul>	
<b>Responsabilidades y Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace referencia a todas las funciones y responsabilidades que le competen al cargo.</li> </ul>	
<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enumera todas las leyes, decretos y reglamentos que regulan la función.</li> </ul>	
<b>Requisitos académicos ( Excluyentes )</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene en cuenta los requisitos académicos que obligatoriamente debe tener el aspirante al puesto.</li> </ul>	



<b>Experiencia Previa (No Excluyente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace referencia a cual debe ser la experiencia del postulante al puesto de trabajo</li> </ul>		
<b>Otras competencias (no excluyentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menciona las otras competencias que se necesitan para enriquecer el cargo, aunque las mismas no sena excluyentes</li> </ul>		
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene en cuenta los requisitos de salud necesarios para desempeñar el cargo.</li> </ul>		
<b>Otras aptitudes y destrezas a potenciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menciona otras aptitudes personales que debe tener el postulante al puesto.</li> </ul>		
<b>Objetivos del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene en cuenta los objetivos del puesto que esperan que se cumplan los jefes superiores e inmediatos del cargo.</li> </ul>		
PREPARÓ	REVISÓ	APROBÓ	<i>Página 1 de 1</i>
			<i>REV 0</i>
			<i>MAYO - 2011</i>

A continuación, se expone la descripción del cargo administrativo completa con todos los requisitos estipulados anteriormente. Esta descripción permitirá seleccionar al postulante que reúna la mejor calificación según el perfil del puesto establecido, obteniendo el Centro Regional de Hemoterapia, personal altamente calificado para desempeñar las funciones administrativas dentro del mismo.

Centro Regional de Hemoterapia	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		CÓDIGO
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
SECTOR: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CONTABLE			
FUNCIÓN: ADMINISTRATIVO			
ITEMS A CONSIDERAR			
Horario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Régimen: 40 hs. Semanales</li><li>• Disponibilidad Horaria:<ul style="list-style-type: none"><li>- Lunes a Viernes: 7.30 a 15 hs.</li><li>- Sábados: 8 a 13 hs.</li></ul></li></ul>		
Organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe Superior: Jefe Centro Regional de Hemoterapia</li><li>• Jefe Inmediato: Responsable Área Administrativa</li><li>• Puestos de trabajo que le reportan al puesto descripto: Ninguno</li></ul>		

<b>Responsabilidades y Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir al donante voluntario de sangre y orientarlo sobre los pasos de la donación de sangre.</li> <li>• Dirigir al donante voluntario para que realice los exámenes y registros necesarios.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y reglamentos del CRH.</li> <li>• Atender al público en general que se dirige al CRH en busca de información sobre la donación voluntaria de sangre.</li> <li>• Asistir a talleres de concientización y formación de promotores comunitarios realizados por el equipo de talleres del CRH, en el marco de las actividades de salud. Pública.</li> <li>• Informar al Jefe del Departamento Administrativo Contable sobre las novedades que se produzcan dentro del área.</li> <li>• Realizar todas las tareas asignadas por los superiores.</li> <li>• Mantener un dialogo fluido con la Dirección de Programas Complejos del Ministerio de Salud.</li> <li>• Tener reserva sobre los asuntos que se produzcan dentro del área de trabajo.</li> <li>• Colaborar con las demás área del CRH.</li> <li>• Llevar, junto con el Jefe del Departamento Administrativo Contable, un correcto manejo de los expedientes.</li> <li>• Asesorar al Jefe del Centro Regional de hemoterapia y al jefe de Departamento Administrativo – contable en la elaboración de planes para establecer normas, rutinas y procedimientos que el personal del CRH debe cumplir.</li> <li>• Llevar un correcto control de la asistencia del personal del CRH.</li> <li>• Tener al día el stock de los bienes e insumos que se utilizan en el CRH.</li> </ul>
<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 22.990: Ley Nacional de Sangre.</li> <li>• Decreto Ley 560/73: Estatuto del Empleado Público – Provincia de Mendoza.</li> <li>• Ley 5.465: Escalafón para el Personal del Ministerio de Bienestar Social.</li> <li>• Ley 3.909: Ley de Procedimiento Administrativo de la Provincia de Mendoza.</li> <li>• Ley 5811: Régimen de Remuneraciones y Licencias para el Personal de la Administración Pública Provincial.</li> </ul>
<b>Requisitos académicos ( Excluyentes )</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario Completo</li> <li>• Estudios Universitarios relacionados a la función administrativa (contador público, licenciatura en administración, licenciatura en comercialización, licenciatura en comercio internacional, licenciatura en administración pública).</li> </ul>
<b>Experiencia Previa (No Excluyente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años en tareas administrativas en Organismos Públicos.</li> <li>• Experiencia de 1 año en tareas administrativas.</li> </ul>
<b>Otras competencias (no excluyentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del idioma inglés.</li> <li>• Habilidad en el manejo de programas de computación (Excel – Word – PowerPoint - Internet).</li> </ul>

<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de Aptitud Psicofísica – expedido por organismo competente.</li> <li>• Es recomendable la presentación de los certificados de inmunización a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacuna Antitetánica</li> <li>- Vacuna para Hepatitis B (esquema completo)</li> <li>- Vacuna Antigripal (H<sub>1</sub>N<sub>1</sub>, gripe común)</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Otras aptitudes y destrezas a potenciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección y amabilidad en el trato con sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Capacidad para el trabajo en equipo; coordinando y cumplimentando las tareas asignadas.</li> <li>• Actitud de alerta para identificar y resolver los problemas operativos y funcionales.</li> <li>• Mostrar un marcado interés por la capacitación continua personal y grupal.</li> <li>• Facilitar ser evaluado en su desempeño laboral, cuando sus superiores así lo decidan.</li> </ul>		
<b>Objetivos del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar para el desarrollo funcional del área administrativa y del Centro Reg. de Hemoterapia.</li> <li>• Ayudar en el cambio de paradigma sobre la donación voluntaria de sangre.</li> <li>• Colaborar, activamente, para alcanzar el objetivo de tener sangre en cantidad, calidad y oportunidad.</li> <li>• Mantener ordenado su área de trabajo.</li> </ul>		
<b>PREPARÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	<i>Página 1 de 1</i>
			<i>REV 0</i>
			<i>MAYO - 2011</i>

### c. Proceso de Abastecimiento

Este proceso hace referencia a la función de compras, es decir, desde las existencias en depósito hasta la compra de los materiales, reactivos e insumos solicitados, como así también la entrega de los mismos en el Centro Regional de Hemoterapia.

La Norma ISO 9001:2008 en el punto 7.4.1 “*La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido, debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final*”. Y más adelante en el mismo punto comenta: “*La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización*”.

Teniendo en cuenta lo mencionado por la Norma ISO 9001:2008 en lo referido al proceso de compras o de abastecimiento, y analizados las falencias que presenta el actual proceso de abastecimiento del CRH, es que se decide instrumentar la existencia de una “caja chica”, la cual servirá para compras menores a \$ 100, permitiendo esto un ahorro en los costos tanto de materiales como de personas, ya que se evitaría la conformación de un expediente y su posterior curso administrativo, favoreciendo la rapidez y efectividad en la solución de las compras menores que se encuadren dentro de esta caja chica. Por ejemplo compra de focos o fotocopias.

A continuación se expone el procedimiento de compra por caja chica:

<b>CENTRO REGIONAL DE HEMOTERAPIA</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>REV. 0</b>	
<b>Rutina: COMPRA POR CAJA CHICA</b>	
<b>Área: ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>AGENTE</b>	<b>OPERACIÓN</b>
Servicio o Sector Solicitante	Solicita al depósito del CRH, determinado insumo.
Depósito CRH	Verifica existencia, en caso de faltante, realiza el pedido a la oficina de compras y suministros del CRH.
Oficina de Compras y Suministros del CRH	Recibe y cotiza el pedido, si el monto es menor a \$ 100, solicita el importe al Responsable del Área de Administración.
Responsable Área Administración	Entrega el dinero solicitado y hace firmar el vale de entrega de dinero.
Oficina de Compras y Suministros del CRH	Realiza la compra y entrega el producto al depósito del CRH. Hace entrega de la factura recepcionada por el depósito al responsable del área de administración.
Responsable Área Administración	Recibe la factura y devuelve el vale firmado. Archiva la factura y realiza expediente solicitando el reintegro de gastos.
Dirección de Programas Complejos	Autoriza el reintegro de gastos y envía expediente a la Subdirección Administrativo Contable.
Subdirección Administrativo Contable	Imputa el gasto y confecciona el cheque de reintegro de los gastos.



Para el caso de las compras por licitación se aplicará el procedimiento legal establecido previamente, con la única variante, que al igual que en el caso de compra directa, los proveedores deberán entregar los materiales, insumos y reactivos licitados en el depósito del Centro Regional de Hemoterapia. Es importante destacar que se realiza licitación privada cuando el monto de la compra oscila entre los \$ 15.000 y los \$ 90.000. Cuando se supera este importe se procede al llamado de licitación pública, con la respectiva publicación en diarios de mayor circulación, según lo establecido por ley. A continuación se definirán los diversos tipos de licitación:

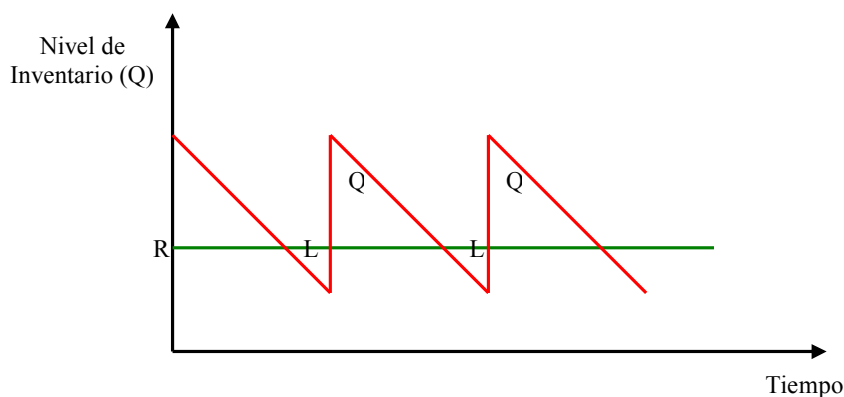
- Licitación Privada: *“Es un procedimiento de contratación en el que intervienen como oferentes sólo las personas o entidades expresamente invitadas por el Estado, en los supuestos que el monto estimado para la contratación no exceda del establecido para la licitación o el concurso público”* (DROMI, 2001: 379)
- Licitación Pública: *“Es el procedimiento administrativo por el cual la Administración invita a una cantidad indeterminada de posibles interesados a que, sujetándose a las bases fijadas en los pliegos de bases y condiciones, formulen propuestas de las cuales se seleccionará y aceptará (adjudicación) la mas ventajosa, o conveniente (de conformidad a los factores económicos)”* (DROMI, 2001: 377)

Una vez definidos los conceptos de licitación privada y pública respectivamente, se procede a continuar con el análisis y propuestas para el manejo de inventarios. Se propone para el control de inventarios aplicar el Sistema de Revisión Continua o Método Q, es decir, pedidos de cantidades fijas a fechas variables. Para el caso del depósito del CRH, es aconsejable este sistema, ya que el organismo en estudio ha sido recientemente inaugurado por lo que en la actualidad y hasta que se cuente con un historial de consumo, este método o sistema se aplica perfectamente, ya que se establecen niveles mínimos de existencias a mantener (R) y una cantidad fija de unidades a pedir (Q), también se establece un plazo de entrega (L).

El sistema funcionaría de la siguiente manera:

- Como consecuencia de la prestación del servicio en el CRH, el nivel de existencia disminuye hasta el mínimo establecido (R), se emite el pedido de compra a la oficina de compras y contrataciones por una cantidad fija (Q).
- Transcurrido el plazo de entrega (L), se reciben las cantidades solicitadas y se ingresan al depósito de CRH.

A continuación se muestra gráficamente el Sistema de Revisión Continua o Método Q, desarrollado precedentemente:



#### **d. Otros Procesos Administrativos**

Los procesos administrativos de Finanzas y Contabilidad, se encuentran excluidos del análisis del presente trabajo, debido a que el Centro Regional de Hemoterapia es un organismo de gestión centralizada, dependiente del Programa Provincial de hemoterapia y de la Dirección de Programas Complejos de Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza; por lo que el manejo presupuestario y contable de los fondos que dispone el organismo en estudio se manejan en dicho ministerio, como así también las decisiones que se tomen en relación a dichos procesos.

La Norma ISO 9001:2008, en el punto 1.2 sostiene que *“cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión”*. Si bien, la norma menciona que son requisitos los que se pueden excluir, se entiende que el presente trabajo de reingeniería de procesos administrativos, no tiene ingerencia en el diseño de los procesos de finanzas y contabilidad, ya que los mismos se realizan fuera del ámbito y alcance del Centro Regional de Hemoterapia y en su defecto del presente trabajo.

### **C. Rendimiento de la Inversión**

#### **1. Inversión Inicial**

Para empezar con el cálculo del rendimiento de la inversión, primero se procederá a cuantificar y definir la inversión inicial que deberá afrontar el Centro Regional de Hemoterapia y el Ministerio de Salud de la Provincia para llevar a cabo la reingeniería de los procesos administrativos planteados en el presente trabajo, y la posterior implementación de la norma internacional ISO 9001:2008.

Las inversiones iniciales o previas a la puesta en marcha se agrupan en tres tipos:

- Inversión en Activos Fijos: *“Son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto”*. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 233). Para calcular la inversión en activos fijos que se deberá realizar para llevar a cabo la reingeniería de procesos administrativos analizada en el presente trabajo de investigación, primero se procederá a describir los materiales necesarios y posteriormente a cuantificar dichos materiales, con la finalidad de obtener el valor total de la inversión en activos fijos que se deberá realizar.



a. Activos Fijos Necesarios:

- 3 escritorios de 1.<sup>20</sup> x 0.<sup>80</sup> mts.
- 3 computadoras con impresora láser
- 3 sillas de oficina
- 2 bibliotecas

b. Valorización de los Activos Fijos

Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios de 1.20 x 0.80 mts	3	\$ 779, <sup>00</sup>	\$ 2.337, <sup>00</sup>
Computadoras con impresora laser	3	\$ 3598,00	\$ 10.794,00
Sillas de oficina	3	\$ 379,00	\$ 1.137,00
Bibilotecas	2	\$ 729,00	\$ 1.458,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 15.726,<sup>00</sup></b>

- Inversión en Activos Intangibles: *“Son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto”*. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 234). Dado que el presente trabajo se trata sobre una reingeniería, y que el Centro Regional de Hemoterapia se encuentra actualmente funcionando, es que no se necesita inversión en activos intangibles, ya que los servicios como los derechos adquiridos para funcionar, han sido obtenidos previo a la inauguración y puesta en funcionamiento del organismo en estudio.

- Inversión en Capital de Trabajo: *“Es la inversión que corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación”*. (SAPAG CHAIN, 2007: 143). Para proceder al calculo del capital de trabajo necesario para este proyecto, es que se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Debido a que el Centro regional de hemoterapia es un organismo público de gestión centralizada, se rige por la ley de presupuesto, por lo que cada año se le otorga un presupuesto asignado para el desarrollo de sus funciones. El mencionado presupuesto se hace efectivo, generalmente, a fines del mes de marzo o comienzos de abril de cada año, según el tratamiento y aprobación que se da a la ley de presupuesto en la Legislatura Provincial.
- b. De acuerdo a las características de la ocurrencia de los fondos o ingresos (presupuesto) es que se elige como método para calcular el capital de trabajo al Método del Período de Desfase, que se lo define como *“La cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan”*. (SAPAG CHAIN, 2007: 145).

A continuación se detalla la fórmula para calcular la inversión en capital de trabajo por el método del periodo de desfase:

$$ICT = \frac{Ca_1 \times n}{365}$$

Siendo:

ITC: Inversión en capital de trabajo

Ca<sub>1</sub>: Costo anual de operación proyectado para el año 1

n: cantidad de días del período de desfase

La inversión necesaria en capital de trabajo para los costos de administración actuales, es la que se detalla a continuación:

$$ITC = \frac{\$ 124.125,^{81}}{365} \times 90 = \$ 30.606,^{36}$$

## 2. Gastos Operativos

Debido a que el presente trabajo se refiere a una reingeniería de procesos administrativos, el análisis del rendimiento de la inversión se debe enfocar en una inversión destinada a reducir los costos de administración que actualmente posee el Centro Regional de Hemoterapia

### a. Gastos Operativos Actuales

• Librería:	\$ 7.000, <sup>00</sup>
• Personal administrativo:	\$ 36.400, <sup>00</sup>
• Combustible Movilidad:	\$ 1.263, <sup>60</sup>
• Seguro Movilidad:	\$ 7.200, <sup>00</sup>
• Chofer Movilidad:	\$ 58.500, <sup>00</sup>
• Tiempo Ocioso Chofer Movilidad:	\$ 2.250, <sup>00</sup>
• Tiempo Control de Stock en Abastecimiento:	\$ 2.310, <sup>20</sup>
• Tiempo Tarea Administrativa:	\$ 5.596, <sup>80</sup>
• Impuestos y Servicios:	\$ 3605, <sup>21</sup>
- Luz:	\$ 2.280, <sup>00</sup>
- Agua:	\$ 94, <sup>60</sup>
- Teléfono:	\$ 672, <sup>00</sup>
- Gas:	\$ 78, <sup>00</sup>
- Internet:	\$ 480, <sup>61</sup>

<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS ACTUALES:</b>	<b>\$ 124.125,<sup>81</sup></b>
--	---------------------------------

El chofer de la movilidad, tanto como el combustible de dicho móvil, se utilizan para trasladar materiales desde y hacia el Centro de Distribución y Logística que posee el Ministerio de Salud, donde los proveedores entregan los materiales e insumos que necesita el CRH para operar. Dicho chofer debe ir acompañado por personal administrativo que desempeña la función de control de stock de los insumos y materiales que allí se guardan por decisión del Ministerio. Los reactivos para el laboratorio de calificación biológica, se almacenan en las cámaras frigoríficas que posee el frigorífico Aconcagua SA, el cual tiene convenio con el Programa Provincial de Hemoterapia, sin costo alguno para este último.

b. Gastos Operativos Proyectados

- Librería: \$ 8.200,<sup>00</sup>
- Personal administrativo: \$ 97.500,<sup>00</sup>
- Costo Tiempo Tarea Administrativa: \$ 2.798,<sup>40</sup>
- Impuestos y Servicios: \$ 3.543,<sup>31</sup>
  - Luz: \$ 2.622,<sup>00</sup>
  - Agua: \$ 108,<sup>81</sup>
  - Teléfono: \$ 772,<sup>80</sup>
  - Gas: \$ 89,<sup>70</sup>

<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS:</b>	<b>\$ 112.041,<sup>71</sup></b>
---	---------------------------------

La inversión en capital de trabajo necesaria para los costos de administración proyectados, es la que se detalla a continuación:

$$\text{ITC} = \frac{\$ 112.041,<sup>7172</sup>$$

### 3. Cálculo del VAN y TIR del Proyecto

Para proceder con el análisis del rendimiento de la inversión, primero se expondrá la diferencia o ahorro en los gastos administrativos que implica la puesta en marcha de la reingeniería de los procesos administrativos y, también del ahorro en la inversión en capital de trabajo que se produce con la implementación del proyecto en estudio:

- Ahorro en Gastos Administrativos:

Gastos Administrativos Actuales	\$ 124.125,81
Gastos Administrativos Proyectados	\$ 112.041,71
<b>Ahorro por Implementación del Proyecto</b>	<b>\$ 12.084,10</b>

- Ahorro en Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo Actual	\$ 30.606,36
Capital de Trabajo Proyectado	\$ 27.626,72
<b>Ahorro Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 2.979,64</b>

A continuación se muestra el flujo de fondos del proyecto:

	Inversion Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Inv. Inicial en Activos Fijos	\$ 15.726,00			
VR Inv. Inicial en Activos Fijos				\$ 15.726,00
Ahorro en Inv. Inicial en Capital de Trabajo	\$ 2.979,64			
Ahorro por Implementación del Proyecto		\$ 12.084,10	\$ 16.313,54	\$ 22.023,27
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>\$ 12.746,36</b>	<b>\$ 12.084,10</b>	<b>\$ 16.313,54</b>	<b>\$ 37.749,27</b>

Como se puede apreciar en el flujo de fondos, se espera que con los rendimientos que se obtengan del proyecto valuado a 3 (tres) años, se pueda cubrir con los costos de puesta en marcha e implementación de la reingeniería de procesos administrativos del Centro Regional de Hemoterapia.

#### a. Calculo de Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto se define como “La diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 301).

Para calcular el VAN se toma como Tasa de Descuento a un 15 %. A continuación se expone la fórmula para calcular el VAN:

$$VAN = I_0 + \left( \sum \frac{BN_t}{(1+i)^t} \right)$$

$$VAN = \$ 30.363,^{21}$$

#### **b. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR o Tasa Interna de Retorno “*mide la rentabilidad como porcentaje*”. (SAPAG CHAIN, 2007: 254). “*La TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual*”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 302).

La TIR se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$\sum \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum \frac{E_t}{(1+r)^t} + I_0$$

donde r es la tasa interna de retorno. Al simplificar y agrupar términos, se obtiene:

$$\sum \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

**TIR: 117%**

Para poder obtener el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se ha usado las funciones financieras de VNA y TIR de Microsoft Excel. En el anexo II se muestran los datos usados para obtener dichos resultados.

## **VIII. CONCLUSIONES**

Como conclusión del presente trabajo podemos señalar en primer lugar que se observa una escasa distribución y asignación de recursos tanto humanos como materiales en el área administrativa del Centro Regional de Hemoterapia, teniendo en cuenta que solo una persona desarrolla los procesos y actividades administrativas dentro de la mencionada área, cuando en realidad se necesitan, según normas emanadas del Plan Nacional de Sangre y elaboradas en concordancia con normas internacionales de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), cinco personas para desarrollar todas las funciones y procesos inherentes a la administración y control de las actividades que se desarrollan en el Centro Regional de Hemoterapia.

Vista la situación actual, se decidió analizar los factores que condicionan el ambiente externo (macroambiente y microambiente) como así también los factores que influyen en el ámbito interno del organismo en estudio, con la finalidad de encontrar las causas que producen la mala asignación de recursos en el área administrativa del Centro Regional de Hemoterapia. Para analizar el macroambiente se estudiaron los factores que lo condicionan como: Sistema de Salud; Legislación y Regulaciones vigentes; la Demografía de la Población; los Valores Sociales y los Estilos de Vida existentes como así también la Tecnología reinante. En el caso del análisis del microambiente, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Es fundamental destacar que tanto en el macroambiente como así también en el microambiente no se registraron falencias en los factores que actúan y condicionan estos ambientes.

Para proceder con el estudio del ambiente interno se utilizó como herramienta de análisis de la Cadena de Valor, donde en las actividades principales o primarias (logística de entrada, fraccionamiento de hemocomponentes, análisis serológicos, logística de salida y seguimiento a hospitales) no se registraron falencias, aunque es importante aclarar que dichas actividades no componen proceso administrativo alguno. En el caso de las actividades secundarias o de apoyo se registraron los siguientes inconvenientes o falencias:

- *Infraestructura:* Se detectó una fuerte concentración de poder en la jefatura del Centro Regional de Hemoterapia, sin delegar funciones concretas y planificadas a los órganos inferiores. Para solucionar esta falencia se propuso

un cambio en el organigrama, jerarquizando al área administrativa que era concebida como una función de asesoría o staff solamente.

- *Tecnología:* Se demostró la inexistencia de procesos administrativos definidos con claridad, producto este de la reciente inauguración del organismo en estudio; como así también de la fuerte concentración que se demostró en la jefatura del Centro Regional de Hemoterapia. Al proponer un cambio en el organigrama se logra que el área administrativa pueda establecer los procesos y procedimientos necesarios para desarrollar sus funciones.
- *Recursos Humanos:* Se evidencia la falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, se evidenció también la escasa dotación de personal administrativo y técnico necesario para desarrollar inherentes a dicho organismo. Para el caso de la falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, se confeccionó un proceso de reclutamiento y selección para el personal administrativo, como así también el perfil necesario para poder realizar dicho proceso.
- *Abastecimiento:* Al ser el Centro Regional de Hemoterapia un organismo de gestión centralizada, las compras se realizan en la Subdirección de Compras y Contrataciones del Ministerio de Salud. Se procedió a la confección del flujograma actual del proceso de compras y se estipuló un cambio en dicho proceso, consistente en que los proveedores entreguen los reactivos, insumos y materiales necesarios en el depósito del Centro Regional de Hemoterapia, en vez de entregar los mismos en el Departamento de Abastecimiento y Logística del Ministerio de Salud, produciendo esta modificación un ahorro sustancial en los costos de los procesos administrativos.

Analizado las falencias e inconvenientes en los procesos administrativos se procedió a realizar la reingeniería de dichos procesos con la finalidad de producir una optimización en los costos de los mencionados procesos.

Concluida esta reingeniería se procedió al análisis financiero con la finalidad de determinar la viabilidad financiera de esta reingeniería, la cual arrojó un valor actual neto (VAN) de \$ 30.363,<sup>21</sup> y una Tasa Interna de Retorno (TIR) igual al 117%.



En base a todos los resultados definidos anteriormente bajo el análisis realizado, se concluye que la reingeniería de los procesos administrativos del Centro Regional de Hemoterapia del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza, es viable tanto financiera como operativamente.

Por lo tanto la hipótesis planteada al inicio de este documento, queda confirmada, ya que se demostró que con la reingeniería de los procesos administrativos se optimizarán los tiempos administrativos como así también se logrará la eficiencia en la asignación de recursos tanto humanos como materiales comprendidos dentro de la gestión administrativa del organismo en estudio.

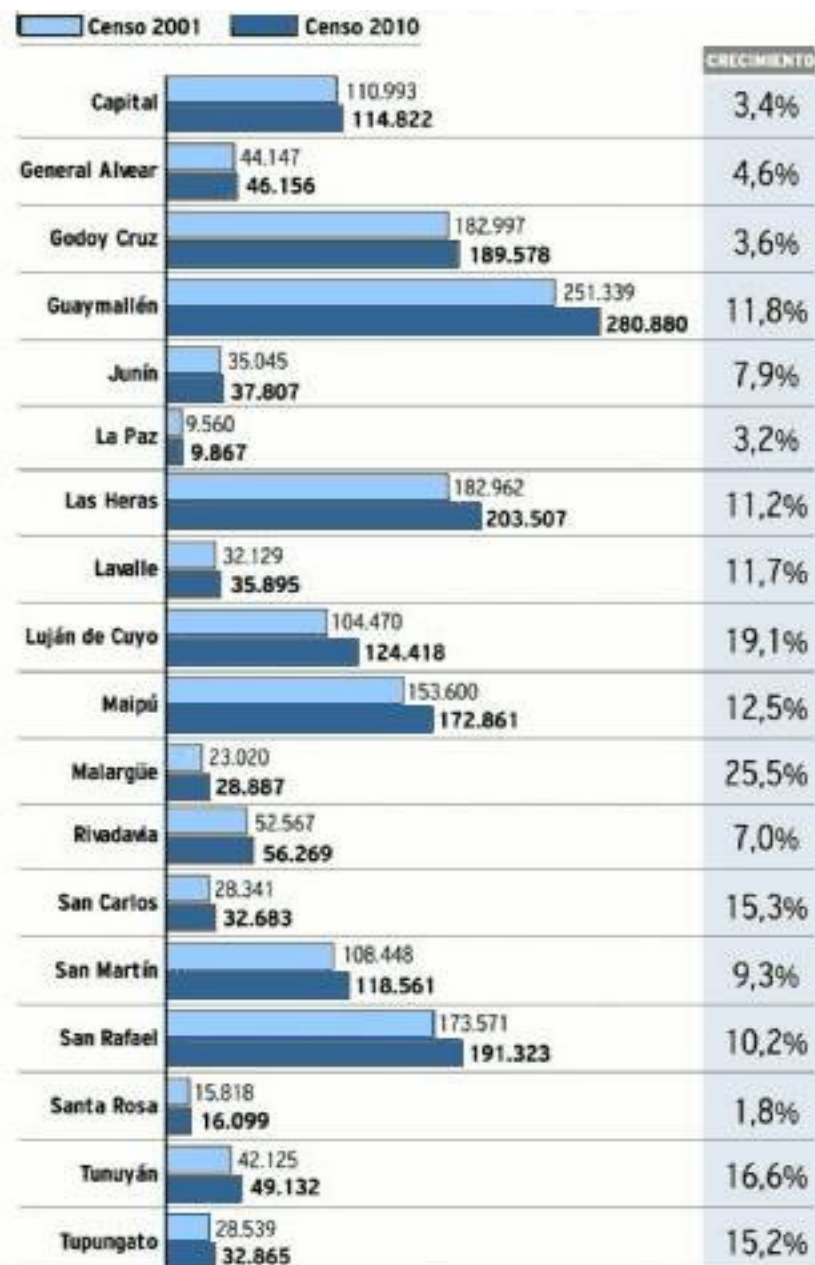
## **IX. ANEXOS**

### **ANEXO I DEMOGRAFIA DE LA POBLACION MENDOCINA**

La estructura poblacional, por grandes grupos de edad, indica que el 62,22 % de la población corresponden a personas comprendidas entre 15 y 65 años. El 29,91 % para personas de menos de 15 años y el 7,87 % para grupos de personas de más de 65 años. Los Departamentos que integran el denominado Gran Mendoza tienen una población que representa el 63,7 % de la población total y ocupan una superficie del 11 % del territorio.

Los Departamentos del Sur con una participación del 15 % de la población de la provincia y ocupan una superficie del 58 % del total. Estos valores están indicando una concentración de población muy importante en las adyacencias de la Ciudad Capital de la provincia, es decir en el Gran Mendoza y Departamentos como Malargüe y La Paz muy despoblados. Aunque por datos recogidos en el último censo, Malargüe ha crecido significativamente en cantidad de habitantes. Respecto del Censo 2001, el crecimiento demográfico de Mendoza fue sólo del 9,4%. Con una cifra menor a la esperada, Mendoza cuenta actualmente con 1.741.610 habitantes. En todo el país la cifra asciende a 40.091.359 habitantes. El Departamento con mayor cantidad de personas es Guaymallén con 280.880, lo siguen Las Heras con 203.507, San Rafael con 191.323, Godoy Cruz con 189.578 y Maipú con 172.861. En Mendoza existen 560 mil viviendas.

A continuación se muestra un gráfico de barras elaborado según el Censo 2.010, en el cual se muestra el crecimiento poblacional, tanto en número de habitantes como en porcentajes, ocurrido en cada uno de los departamentos que integran la provincia. Los datos extraídos se encuentran disponibles en: [www.mendozacuyo.com.ar/noticias/censomendoza](http://www.mendozacuyo.com.ar/noticias/censomendoza)



ANEXO II

CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A continuación se muestra la planilla de Microsoft Excel donde se calculo el VAN y la TIR:

	Io	BN1	BN2	BN3
Flujo de Fondos	\$ -12.746,36	\$ 12.084,10	\$ 16.313,54	\$ 37.749,27

La tasa de descuento aplicada para este proyecto es de un 15%, lo cual significa que en caso de solicitar financiamiento externo para llevar a cabo la reingeniería, tendrá un interés del 15%

Tasa Descuento	15%
----------------	-----

Aplicando las funciones financieras de Microsoft Excel, y teniendo en cuenta la inversión inicial, los beneficios netos de los distintos periodos y la tasa de descuento, se obtiene el siguiente VAN:

VAN	\$ 30.363,21
-----	--------------

Aplicando las mismas funciones financieras, y tomando como valor de referencia la inversión inicial y los beneficios netos de los distintos periodos, se calculo la siguiente TIR:

TIR	117%
-----	------

## **X. BIBLIOGRAFIA**

### **Libros:**

- ✚ AQUINO, Jorge et al. (2004): Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Tercera Edición.
- ✚ BOSS, R. Wayne. (1991): Desarrollo Organizacional en los Servicios de Salud. Addison Wesley Iberoamericana.
- ✚ ECO, Umberto. (1999): Como se Hace una Tesis – Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura. Editorial Gedisa.
- ✚ CHIAVENATO, Idalberto. (2000): Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Quinta Edición.
- ✚ DAVID, Fred R. (2003): Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Novena Edición.
- ✚ DROMI, Roberto. (2001): Derecho Administrativo. Ciudad Argentina.
- ✚ FARRES CAVAGNARO, Juan. (1982): Administración Pública. Ediciones de Palma.
- ✚ FARRÉS CAVAGNARO, Juan. (1985): Metodología Administrativa. Ediciones de Palma.
- ✚ HAMMER, Michael y STANTON, Steven. (1997): La Revolución de la Reingeniería. Ediciones Díaz de Santos.
- ✚ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto et. al. (1998): Metodología de Investigación. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Segunda Edición.

- ✚ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (2004): Administración – Una Perspectiva Global. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Décimo Segunda Edición
- ✚ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. (2001): Marketing. Prentice Hall. Octava Edición.
- ✚ MENDEZ ALVAREZ, Carlos. (2005): Metodología – Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Tercera Edición.
- ✚ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (2005): Reglamento Sanitario Integral.
- ✚ PORTER, Michael. (1999): Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental S.A.
- ✚ PORTER, Michael. (2001): Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. Vigésimo Octava Reimpresión.
- ✚ SAPAG CHAIN, Nassir. (2007): Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. Prentice Hall. Primera Edición.
- ✚ SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. (2000): Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill Interamericana. Cuarta Edición.
- ✚ SARMIENTO GARCIA, Jorge y PETRA RECABARREN, Guillermo. (1979): Ley de Procedimiento Administrativo de Mendoza N° 3.909. Ediciones Augustus.
- ✚ SCHROEDER, Roger. (1996): Administración de Operaciones. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Tercera Edición.
- ✚ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. Lonnie. (2004): Administración Estratégica. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Décimo Tercera Edición.

✚ VAZQUEZ, Jorge y STERING, Horacio. (2006): Dirección Eficaz de Pymes. Ediciones Macchi. Tercera Edición.

### **Páginas de Internet:**

✚ MINISTERIO DE SALUD DE LA NACION: [www.msal.gov.ar](http://www.msal.gov.ar)

✚ MINISTERIO DE SALUD DE LA PROVINCIA DE MENDOZA: [www.salud.mendoza.gov.ar](http://www.salud.mendoza.gov.ar)

✚ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: [www.who.int/es/](http://www.who.int/es/)

✚ ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD: [www.pho.org/arg](http://www.pho.org/arg)

✚ PLAN NACIONAL DE SANGRE: [www.msal.gov.ar/plan-nacional-donacion-sangre](http://www.msal.gov.ar/plan-nacional-donacion-sangre)